



---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Timo Muser**

**Emotionale Teamführung als  
Erfolgsfaktor im Fußball**

**2012**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Emotionale Teamführung als Erfolgsfaktor im Fußball**

Autor:  
**Herr Timo Muser**

Studiengang:  
**Angewandte Medienwirtschaft**

Seminargruppe:  
**AM09wJ2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Dipl. Betriebswirt Marco Deyerling**

Einreichung:  
Ludwigshafen, 23.07.2012

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Emotional football coaching as a factor of success**

author:

**Mr. Timo Muser**

course of studies:

**Angewandte Medienwirtschaft**

seminar group:

**AM09wJ2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Dipl. Betriebswirt Marco Deyerling**

submission:

Ludwigshafen, 23.07.2012

## **Bibliografische Angaben**

Muser, Timo:

Emotionale Teamführung als Erfolgsfaktor im Fußball

Emotional football coaching as a factor of success

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Referat:**

Die nachfolgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der emotionalen Teamführung im Fußball. Eine moderne Führungsform von Trainern, die es ermöglicht Fußballteams nicht nur im sportlichen, sondern vor allem auch im Bereich der Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln. Trainer haben zahlreiche Möglichkeiten Mannschaften zu motivieren, Krisen zu unterbinden und erfolgreich zu arbeiten.

Die nachfolgende Arbeit erlaubt Einblicke in die Welt moderner Fußballtrainer und ist aufgeteilt in zwei Teile. Im ersten theoretischen Teil der Arbeit, liegt das Hauptaugenmerk auf den unterschiedlichen Motivationsmaßnahmen im Fußball, der Kommunikation im Fußball und einem Überblick über die verschiedenen Führungsstile von modernen Trainern.

Im zweiten Teil wurde gemeinsam mit dem Fußballverein Ludwigshafener SC ein Motivationskonzept für die Vorbereitungsphase der Saison 2012/2013 der U19-Mannschaft des Vereines erstellt. Darin enthalten ist eine praktische Anwendung des theoretischen Teils für einen Amateurverein mit begrenzten finanziellen Mitteln.

Ziel der Arbeit ist die Aufschlüsselung der Erfolgsfaktoren der emotionalen Teamführung im Fußball.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung in die emotionale Teamführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Trainergeneration Jürgen Klopp .....</b>	<b>1</b>
<b>3 Grundbegriffe der Motivation .....</b>	<b>4</b>
3.1 Definition Motivation .....	4
3.2 Intrinsische Motivation.....	4
3.3 Extrinsische Motivation.....	5
3.4 Maslows Bedürfnispyramide .....	5
3.5 Herzbergsches Modell .....	7
<b>4 Kommunikation im Fußball .....</b>	<b>8</b>
4.1 Informationsfluss - Basis der Kommunikation .....	9
4.2 Kommunikationsmodell der vier Ebenen .....	10
4.3 Motivation - Der Antrieb zum Erfolg.....	12
4.3.1 Prozess der Motivationssteigerung .....	13
4.3.2 Analyse der Ausgangssituation .....	14
4.3.3 Planen - Der Weg zum Ziel ist entscheidend.....	14
<b>5 Teambuilding-Prozess .....</b>	<b>17</b>
5.1 Definition Gruppe .....	17
5.2 Konkrete Teambuildingmaßnahmen.....	19
5.3 Emotionalisierung als Erfolgsfaktor .....	23
<b>6 Der moderne Fußballtrainer .....</b>	<b>26</b>
6.1 Anforderungsprofil an einen modernen Trainer .....	27
6.2 Führungsstile im Fußball.....	29
6.3 Kommunikatives Aufgabenportfolio des Trainers .....	33
6.3.1 Teambesprechung während der Woche .....	35
6.3.2 Nominierungssituation.....	36
6.3.3 Spielbesprechung .....	38
6.3.4 Coaching am Spielfeldrand .....	41
6.3.5 Halbzeitbesprechung .....	43
6.3.6 Besprechung unmittelbar nach dem Spiel .....	46

<b>7</b>	<b>Bewältigung von Krisen im Fußball.....</b>	<b>47</b>
7.1	Krise als Chance .....	48
7.2	Selbstvertrauen neu aufbauen .....	49
7.3	Möglichkeiten der Konfliktlösung .....	50
<b>8</b>	<b>Motivationskonzept der U19-Junioren des Ludwigshafener SC .....</b>	<b>52</b>
8.1	Präsentation des Ludwigshafener SC .....	52
8.2	Präsentation des Teams .....	53
8.3	Kaderanalyse .....	54
8.4	Saisonvorbereitungsplan.....	54
8.5	Teamtraining in der Vorbereitungsphase.....	56
8.6	Zielsetzung und Wahl des Kapitäns .....	58
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktoren der emotionalen Teamführung.....</b>	<b>60</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>63</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>67</b>

# Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	6
Abbildung 2: Kommunikationsquadrat.....	10
Abbildung 3: Eingrenzung der Teamgröße nach Hofstätter.....	18
Abbildung 4: Prozess des Teambuildings.....	21
Abbildung 5: DVCT-Kompetenzmodell .....	28
Abbildung 6: Vor- und Nachteile der Führungsstile nach Lewin .....	31
Abbildung 7: Taktische Formation der Fähigkeiten.....	40
Abbildung 8: Die Halbzeitbesprechung – drei Schritte zum Erfolg .....	44

## **1. Einführung in die emotionale Teamführung – „Die fünfte Dimension“**

Bernhard Peters, Direktor für Sport und Jugend der TSG 1899 Hoffenheim, war in Deutschland Initiator für eine neue Art von Führungsarbeit im Teamsport. Die wichtigste Botschaft von Peters lautet: „Wer führen will, im Sport, aber auch in jedem anderen Bereich, muss neben den messbaren Anforderungen auch die Persönlichkeit, den Charakter, das private Umfeld und nicht zuletzt die Gefühle der ihm anvertrauten Menschen berücksichtigen“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 10]. Die Kompetenzen eines Trainers beschränken sich schon lange nicht mehr nur auf den sportlichen Bereich. Soziale Kompetenzen spielen mehr und mehr eine Rolle im modernen, erfolgreichen Fußball. Die bisherigen Eckpfeiler der Führungslehre für Trainer im Fußball waren die Bereiche Technik, Taktik, Fitness und Psychologie. Diese vier Dimensionen werden aber schon längst von einer fünften Dimension überlagert, der „emotionalen Teamführung“ [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 11].

Diese „neue“ Art der Führungsarbeit wurde in Deutschland während der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land populär. Jürgen Klinsmann übernahm 2004 das Amt des Fußballbundestrainers und stellte ein Kompetenzteam mit verschiedenen Persönlichkeiten auf. Zu diesem Team gehörte eben auch jener Bernhard Peters. Ein zentrales Anliegen von Peters begleitete Klinsmann bei seiner Arbeit: „Nur wer als Trainer immer weiter bereit ist zu lernen, sich in Frage zu stellen, wird dauerhaft erfolgreich sein“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 12].

Für die Trainer gilt es nicht nur eine Botschaft an die Spieler zu vermitteln, Ideen zu kreieren und zu erläutern, sondern auch immer sich selbst in Frage zu stellen. Bin ich mit meiner Arbeit zufrieden, was kann ich noch verbessern, welche Fehler habe ich begangen?

## **2. Die Trainergeneration Klopp**

Jürgen Klopp, Trainer des amtierenden Deutschen Meisters Borussia Dortmund, arbeitet schon seit vielen Jahren mit Psychologen zusammen. Klopp ist ein „Typ“, der im Gegensatz zu Trainern wie Felix Magath den direkten Kontakt zu seinen Spielern sucht, findet und schätzt [vgl. Barth/Kluin/Loehr 2012, 39]. Gemeinsam mit dem



Motivationscoach Peter Boltersdorf arbeitete Klopp 2004, damals noch als Trainer beim FSV Mainz 05, zusammen. Boltersdorf erstellte Persönlichkeitsprofile nach der Systematik des US-Amerikaners Steven Reiss. Der Psychologe entwickelte Ende der 90er Jahre eine Theorie, nach der jeder Mensch von 16 Bedürfnissen angetrieben wird. Macht, Essen, Status oder Beziehung sind Beispiele dafür. Klopp war einer der ersten Trainer in Deutschland, die „neugierig“ genug waren, um Psychologen mit in die tägliche Arbeit einzubeziehen. Doch vor der Erstellung der Persönlichkeitsprofile machte der junge Trainer den Selbstversuch mit erstaunlichem Ergebnis. Er füllte den Fragebogen von Reiss aus und ließ ein Persönlichkeitsprofil über sich selbst erstellen. „Das Ergebnis traf zu 98% Klopp“, äußerte sich der Trainer über das Experiment [Barth/Kluin/Loehr 2012, 41].

Für Klopp war schon immer klar, dass man die Spieler verstehen muss, bevor man sie motivieren kann. Und genau deshalb findet er immer wieder Zeit für Vieraugengespräche mit seinen Schützlingen. Dabei ist für Klopp klar, dass eine Betreuung der Spieler nicht gerecht sein kann, also eine Gleichbehandlung der Spieler unmöglich ist. Nicht jeden Spieler behandelt man gleich an, nicht jeder Spieler hat gleiche Bedürfnisse. Doch die gilt es nach und nach herauszufinden.

Trotz der Nähe zu seinen Spielern vergisst Klopp nie seine wirkliche Aufgabe. Er muss die Mannschaft führen und dazu benötigt er strikte Disziplin und Konsequenz in seinen Handlungen. So würde er „niemals mit Spielern über Taktik diskutieren“ [Barth/Kluin/Loehr 2012, 41].

Felix Magath, Trainer des VfL Wolfsburg, führte die Trainergeneration vor Klopp an und hält bis heute an seinem Führungsstil fest. Magath lobt wenig, kritisiert hart und fokussiert immer das Ziel. Um dieses zu erreichen, ist eine Menge an Selbstdisziplin und Selbstbeherrschung erforderlich – laut Magath. Gespräche mit Spielern finden statt, doch teilweise ohne Worte. Magath kann seine Spieler minutenlang anschweigen, um den Spielern „so emotionslos wie möglich“ zu begegnen [vgl. Barth/Kluin/Loehr 2012, 41].

Der stetige und anhaltende Erfolg gibt Klopp Recht. „Die Beziehung zu den Spielern spielt bei Klopp ganz offenkundig die entscheidende Rolle“, ist sich der Professor und Persönlichkeitsforscher Julius Kuhl sicher [Barth/Kluin/Loehr 2012, 42].

2008 übernahm Klopp den hochverschuldeten Verein Borussia Dortmund als Trainer. Fortan konzentrierte sich die Mannschaft auf ihr eigenes Können, auf ihren eigenen Weg und nicht mehr auf eine ruhmreiche Vergangenheit. „Wir sind auf dem Weg“, lautet eine Parole von Klopp, die man noch bis heute immer und immer wieder vor Augen geführt bekommt. Der Trainer entwickelte einen langfristigen Plan, brachte ein neues Konzept in den Verein und führt seinen Weg bis heute fort.

Klopp denkt voraus, handelt mit neuen Methoden und ist ständig bereit neue Wege zu gehen. Er hat erkannt, dass Fußball mehr ist als eine Teamsportart mit elf Spielern auf dem Platz, die Woche für Woche dem Ball hinterher rennen, um drei Punkte zu holen. Doch Klopp ist weit mehr als der Motivator für den ihn viele in der Öffentlichkeit halten. Er motiviert jeden einzelnen Spieler nachdem er ihn persönlich kennengelernt hat. Er fordert und fördert seine Spieler persönliche Bestleistungen zu erzielen, um im Team erfolgreich zu sein [vgl. Kramer].

Klopp ist zweifelsohne der Vorreiter der neuen Generation, doch ist er keinesfalls einzigartig. Doch welche Eigenschaft zeichnet diese neue Generation aus?

Der neue Trainertyp ist taktisch umfangreich ausgebildet, darüber hinaus vor allem als Psychologe gefragt. Er handelt vorurteilsfrei, unaufgeregt in der Spielanalyse, und vor allem menschlicher als frühere Trainergenerationen, im Zusammenspiel mit einer unaufgesetzten Autorität [vgl. Kühn 2011].

Die Trainer der neuen Generation haben eine authentische Ausstrahlungskraft und leben das vor, was sie von ihren Spielern erwarten.

Jürgen Klopp, Robin Dutt und Thomas Tuchel stehen an der Speerspitze dieser Generation und weisen deutliche Gemeinsamkeiten auf, sodass sich das neue Trainerbild doch deutlich charakterisieren lässt [vgl. Kühn 2011].

Alle drei Trainer arbeiten oder haben in einem Verein mit begrenzten finanziellen Mitteln gearbeitet. Dennoch lassen sie einen attraktiven, offensiven Fußball spielen – und das mit geringstem Aufwand.

Weiterhin zeichnet alle drei der Umgang mit der eigenen Mannschaft aus. Es gelingt allen drei Trainern ein hervorragendes Arbeitsklima für den gesamten Kader zu

schaffen und jeder Spieler bekommt das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zum Mannschaftserfolg zu leisten [vgl. Kühn 2011].

Auch in den kommenden Jahren wird es weiterhin Trainer geben, die ihre Mannschaft kurzfristig motivieren können. Sogenannte „Feuerwehrmänner“, die interimweise Mannschaften zum Klassenerhalt führen sollen werden weiterhin begehrt sein.

Doch die neue Trainergeneration wird sich nachhaltig durchsetzen und Erfolge aufweisen. Denn nur wer sich mit allen Facetten des Fußballs auseinandersetzt und sich Gedanken über die unterschiedlichen Persönlichkeiten in einem Team macht, nur der wird wirklich lange Erfolg haben.

### **3. Grundbegriffe der Motivation**

#### **3.1 Definition Motivation**

Das Wort Motivation stammt aus dem lateinischen Wort *movere*, welches übersetzt bewegen bedeutet [vgl. Motivation:Definition]. In der Humanwissenschaft bezeichnet der Begriff den Zustand, die Richtung und die Energetisierung des aktuellen Verhaltens eines Menschen oder einer Gruppe von Menschen. Die Motivation ist geleitet von der Zielsetzung des jeweiligen Menschen. Ohne Ziele fehlt die notwendige Motivation, die als Antriebsmotor des menschlichen Handelns angesehen wird [vgl. Breuer 2006, 3].

Nimmt man das Wort auseinander, erhält man das lateinische Wort *Motiv*. Ein Motiv beschreibt die unterschiedlichsten Beweggründe des menschlichen Handelns [vgl. Motiv Definition]. Das Motiv ist somit die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse. Die verschiedenen menschlichen Bedürfnisse und deren Hierarchie werden nachfolgend im Kapitel „Maslows Bedürfnispyramide“ ergänzend erläutert.

#### **3.2 Intrinsische Motivation**

Die Motivation unterteilt sich in die beiden Teilbereiche „intrinsische“ und „extrinsische Motivation“. Die intrinsische („von innen kommende“) Motivation behandelt die Neugier (kognitive Ebene), den Anreiz (emotionale Ebene) und die Erfolgserwartung (Wahrscheinlichkeit).

Tiere und Menschen haben ein gewisses Explorationsbedürfnis, das sich auf bestimmte Gegenstände beschränkt. Dieses Bedürfnis weckt eine Neugier, sofern die Differenz zwischen dem bisherigen Wissen und der Neuheit nicht zu gering ist [vgl. Edelman].

Diese Differenz zwischen neuem und altem Wissen darf nicht zu groß, aber auch nicht zu klein sein, um eine Neugier zu wecken. Beschränkt sich die Neugier häufiger auf den gleichen Bereich wird das Verhalten kanalisiert und es wird von Interessensbildung gesprochen. Während die Neugier kognitiv (sachlich) gesteuert wird, steht bei der anreiztheoretischen Auffassung die emotionale Ebene im Vordergrund. Wird jemand beispielsweise von einem positiven Aufforderungsanreiz überkommen, führt dies zu einer Motivation, dieser Aufforderung nachzukommen. Der zentrale Aspekt der Leistungsmotivation ist die Erfolgsorientierung, die an die Zielsetzung anlehnt [vgl. Edelman].

### **3.3 Extrinsische Motivation**

Zur extrinsischen Motivation zählt die positive (Lob), wie die negative (Kritik) Beeinflussung des Menschen [vgl. Edelman]. Auch ein möglicher Gruppenzwang gehört zu dieser Art von Motivation. Ein Zwang kann Ansporn sein, etwas auszuführen. Auch ein finanzieller Anreiz kann dazu führen, dass Ziele verfolgt werden (vgl. Mattes).

Bezogen auf den Fußball ist sowohl die eigene Antriebskraft (Intrinsische Motivation), als auch der Druck von außen (extrinsische Motivation) notwendig, um dauerhaft gute Leistungen zu erbringen. Wissenschaftler und Experten sind sich längst einig, dass dabei die intrinsische Motivation die extrinsische überlagert. Bernhard Peters merkt dazu an: „Ich glaube, niemand kann von außen langfristig und stabil motiviert werden. „Die Motivation muss aus jedem selbst herauskommen, als Trainer oder Führungsfigur kann ich niemanden motivieren, ich kann ihm nur helfen, sich selbst zu motivieren“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 60].

### **3.4 Maslows Bedürfnispyramide**

Eine Theorie von Abraham Maslow baut die verschiedenen Bedürfnisse des Menschen in einer Pyramide auf. Diese Bedürfnisse werden laut Pyramide stufenweise erreicht.

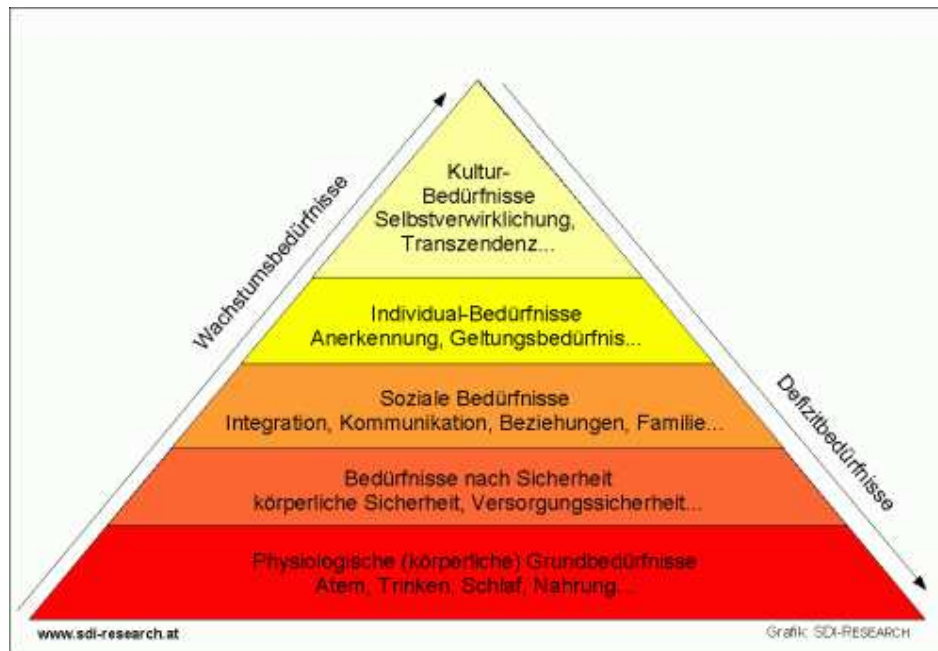


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow (URL: [http://www.sdi-research.at/tl\\_files/pics/lexikon/Maslow-Pyramide.gif](http://www.sdi-research.at/tl_files/pics/lexikon/Maslow-Pyramide.gif))

Die Basis der Pyramide stellen physiologische Grundbedürfnisse dar. Maslow geht davon aus, dass die nächstfolgende Stufe erst dann erreicht werden kann, wenn alle Bedürfnisse der davorliegenden Ebene befriedigt sind. „Die unteren Stufen in der Pyramide stellen zunehmend Defizitbedürfnisse dar“ [Bedürfnishierarchie]. Diese Bedürfnisse sollten jederzeit befriedigt sein, führen aber nicht zu einem quantitativen Verlangen nach mehr. Ist man beispielsweise ausgeschlafen oder gesättigt, verlangt man nicht nach mehr Schlaf, bzw. Nahrung. In den meisten Industrieländern sind die physiologischen Bedürfnisse der untersten Ebene befriedigt. Dadurch entsteht die Aufgabe zusätzlich zur quantitativen Komponente noch die qualitative Ebene mit einzubeziehen. Beispielsweise wird der Durst dann nicht mehr durch Leitungswasser, sondern durch mineralhaltiges Wasser und später durch aromatisierte Getränke befriedigt. Sind die Defizitbedürfnisse befriedigt, erreicht man die nächstmögliche Stufe und gleichzeitig den Bereich der Wachstumsbedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind nicht physiologisch begrenzt und obliegen der Steigerung der Qualität. Soziale Bedürfnisse beispielsweise lassen sich nicht messen, sondern sind emotional gebunden [vgl. Bedürfnishierarchie].

### 3.5 Herzbergsches Modell

Frederick Herzberg entwickelte die Zwei-Faktoren-Theorie. Anders als bei Maslow beruht dieser Ansatz auf empirischen Untersuchungsergebnissen [vgl. Grundlagen der Unternehmensführung]. Herzberg und Maslow waren sich in der Annahme einig, dass jeder Mensch verschiedene Bedürfnisse hat. Nach Herzberg sind diese allerdings nicht hierarchisch angeordnet, sondern abhängig vom Vorhanden- bzw. Nicht-Vorhandensein anderer Faktoren. So gibt es Faktoren, welche die Zufriedenheit stärken und solche, die sich negativ bemerkbar machen. Beweggründe, welche zu Zufriedenheit führen, nannte Herzberg Motivatoren, während die Faktoren, welche zur Unzufriedenheit führen, Hygienefaktoren heißen [vgl. Herzberg-Modell].

Motivatoren nach Herzberg:

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Die Arbeit als solche
- Verantwortung übernehmen
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Entfaltungsmöglichkeiten im Beruf
- Lohn/Gehalt

Hygienefaktoren nach Herzberg:

- Unternehmenspolitik/interne Organisation
- Führungsstil/Kontrolle des Vorgesetzten
- Lohn/Gehalt
- Beziehung zum Vorgesetzten
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu Kollegen
- Persönliche Verhältnisse
- Beziehung zu Untergebenen
- Status
- Arbeitsplatzsicherheit

[vgl. Herzberg-Modell]

## 4. Kommunikation im Fußball

„Kommunizieren ist die entscheidende Grundlage für jede Führungsaufgabe“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 39]. Peters erläutert in seinem Buch „Führungsspiel“ nicht nur welche unterschiedlichen Kommunikationsformen es gibt, sondern vor allem welchen Stellenwert und welche Ziele die verschiedenen Formen im Leistungssport mit sich bringen.

Fußballtrainer haben viele unterschiedliche Aufgaben im Kommunikationsbereich. Nicht nur der Kontakt zur Mannschaft, auch die Kommunikation zu Vereinsmitgliedern, Vorstand, Presse, Eltern und Fans sind entscheidend, will der Trainer mit seinem Team dauerhaft Erfolge erzielen. Eine gut geführte Kommunikation kann Höchstleistungen provozieren, genau wie eine schlecht geführte Kommunikation aus Favoriten Verlierer machen kann [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 39].

Zu den Kommunikationsformen gehören neben den verbalen Ausdrucksformen auch nonverbale Ausdrücke. Verschiedene Gesten können Spieler positiv wie negativ beeinflussen.

Entscheidend im Prozess der Kommunikation ist die Frage nach der Wirksamkeit der Botschaft. Laut Peters ist somit nicht das Senden der Information der Schlüssel zum Erfolg, sondern das Empfangen der Nachricht: „Information entsteht beim Empfänger“, lautet die vollständige Aussage vom ehemaligen Bundestrainer der Deutschen Hockey-Nationalmannschaft [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 40].

Im folgenden Kapitel geht es um eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsformen im Fußball. Den Mittelpunkt bildet der Aspekt der Motivation. Viele Experten aus der Fußballwelt beschäftigen sich schon Jahre mit diesem Punkt, doch nur wenige arbeiten mit dem Thema so gezielt wie der Direktor für Sport und Jugendförderung der TSG 1899 Hoffenheim.

Peters teilte seine Erfahrungen im Mannschaftssportbereich und gerade im Bereich der Teamführung im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 mit dem damaligen Fußballbundestrainer Jürgen Klinsmann. „Wer führen will, im Sport, aber auch in jedem anderen Bereich, muss neben den messbaren Anforderungen auch die Persönlichkeit, den Charakter, das persönliche Umfeld und nicht zuletzt die Gefühle der ihm

anvertrauten Menschen berücksichtigen“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 10/11]. Dies ist die wichtigste Botschaft von Peters und verdeutlicht, dass es neben der sportlichen Entwicklung auch um die Persönlichkeitsentwicklung im Fußball geht. Und diese wird vor allem durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen gefördert, die wie folgt aufgegliedert werden:

Informationsfluss – Basis der Kommunikation

Analyse

Planen

Emotionalisierung

Verändern

Formen

Entscheiden

Begleiten

Vertrauen

#### **4.1 Informationsfluss – Basis der Kommunikation**

Sehr selten kommt eine Botschaft beim Gesprächspartner so an, wie sie tatsächlich gemeint ist. Erfahrungen, Stimmungen, Erwartungen oder Beziehungsebenen sorgen dafür, dass die Botschaft häufig direkt in einen Zusammenhang gestellt wird. [vgl. Linz 2009, 13].

Kommunikationsmodelle versuchen die Übermittlung von Botschaften vereinfacht darzustellen und zeigen die möglichen Problemstellen. Gerade in Teamsportarten wie Fußball sind Kommunikationsprobleme und Missverständnisse an der Tagesordnung.

Huib Stevens, Coach des FC Schalke 04, hat beispielsweise im Frühjahr 2012 die fehlende Kommunikation seiner Profis auf dem Platz bemängelt: „Typen wie Effenberg, die viel auf dem Platz gesprochen haben im Spiel, gibt es kaum noch“, war der Wortlaut von Stevens zu diesem Thema [Mangelnde Kommunikation]. Darin sprach er auf den ehemaligen Leader des FC Bayern München, Stefan Effenberg, an. Dieser war für seine Fähigkeiten als Leitwolf hinlänglich bekannt.



## 4.2 Das Kommunikationsmodell der vier Gesprächsebenen von Schulz von Thun (1981)

Das Modell von Friedemann Schulz von Thun ist auch bekannt als „Nachrichtenquadrat“ oder „Vier-Ohren-Modell“. Jede Äußerung eines Menschen enthält freiwillig oder unfreiwillig vier Botschaften [vgl. Kobzina]. Dem Sender der Nachricht steht der Empfänger gegenüber. Übertragen auf den Fußballsport wäre der Sender gleichbedeutend mit dem Trainer oder Übungsleiter und der Empfänger wäre die Mannschaft. Da es in Teamsportarten zahlreiche Kommunikationsformen gibt ist dies nur ein Beispiel, wie das Modell auf den Fußball übertragen werden kann. Natürlich können auch die Spieler selbst zum Sender und die Trainer zu den Empfängern werden.

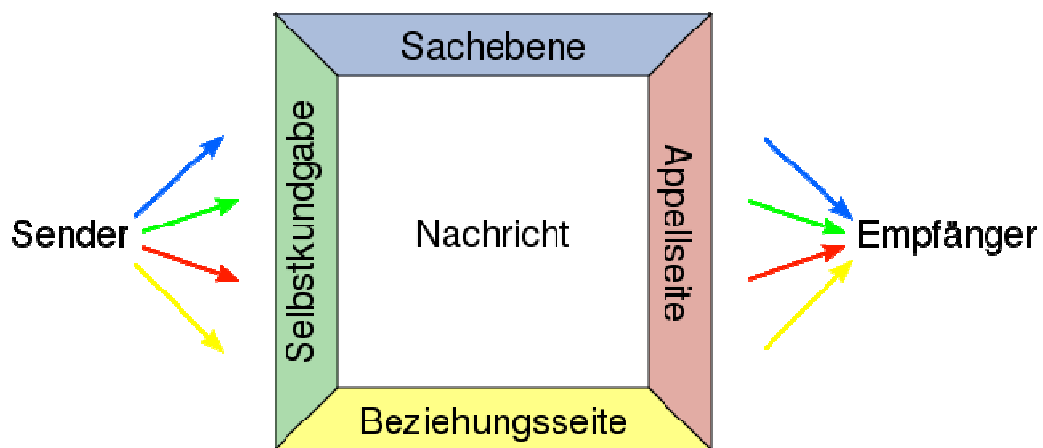


Abbildung 2: Kommunikationsquadrat (URL: [http://www.cts-consultant.de/tl\\_files/cts/kommunikationsquadrat.png](http://www.cts-consultant.de/tl_files/cts/kommunikationsquadrat.png))

Neben der reinen Sachebene gibt der Sender der Nachricht auch Auskunft über den Beziehungsstand der beiden Akteure und gibt einen Appell weiter. Zuletzt ist die Nachricht auch immer mit einer gewissen Selbstkundgabe versehen [vgl. Kommunikationsquadrat].

Anhand eines einfachen Beispiels lässt sich erklären welche Kommunikationsprobleme auftauchen können, nach einer ganz einfach zu interpretierenden Aussage eines Trainers:

Ein Spieler erscheint mit einigen Minuten Verspätung im Training. Der Trainer äußert sich sofort gegenüber dem Spieler mit den Worten: „Du bist ja schon wieder zu spät“.

Eine einfache Aussage des Trainers, die von beiden Parteien völlig verschieden interpretiert werden kann.

*Die Übermittlung der Nachricht aus Sicht des Trainers:*

- Sachaussage – Der Spieler ist zu spät gekommen und das nicht zum ersten Mal.
- Beziehungsseite – Unsere Beziehung ist belastet. *Oder* Du hörst nicht auf mich! *Oder* Du bist mir wichtig, deswegen bemerke ich, dass du zu spät bist.
- Appell – Erklär mir warum du zu spät bist! *Oder* Beachte endlich meine Terminansagen!
- Selbstmitteilung – Ich fühle mich in meinen Anweisungen nicht ernst genommen.

*Die Wahrnehmung der Nachricht aus Sicht des Spielers:*

- Sachaussage – Ich bin zu spät gekommen und das nicht zum ersten Mal.
- Beziehungsseite – Unsere Beziehung ist belastet. *Oder* Er ist verärgert über mich. *Oder* Er lehnt mich ab. Ich diene ihm nur als Sündenbock.
- Appell – Ich soll erklären, warum ich zu spät bin. *Oder* Ich soll aus seinen Augen verschwinden.
- Selbstmitteilung – Er mag mich nicht. [Linz 2009, 14/15]

Die vier unterschiedlichen Botschaften bei der Überbringung dieser Nachricht zeigen eindeutige Unterschiede bei der Übermittlung und Aufnahme der Nachricht. Während die Sachaussage noch relativ eindeutig zu verstehen ist und sich beide Parteien „einig“ sind, erkennt man schon in der Beziehungsebene gravierende Unterschiede. Die Aussage des Trainers wird vom Spieler in dieser Ebene negativ aufgenommen. Es kann sogar bis zu einem Gefühl der Ablehnung gehen. Dem Trainer dagegen ist der Spieler aber sehr wichtig und nur deshalb bemerkt er überhaupt, dass sein Schützling zu spät gekommen ist.

Auch auf der Appellebene kommt es zu Meinungsverschiedenheiten. Auch hier ist die Aufnahme der Nachricht sehr negativ seitens des Spielers. Der Trainer dagegen fordert den Akteur lediglich dazu auf, eine Erklärung abzugeben oder die Termine in Zukunft besser einzuhalten.

Letzten Endes fühlt sich der Trainer vom Spieler nicht ernst genommen, der Spieler hingegen wird mit dem Gefühl der Ablehnung konfrontiert [vgl. Linz 2009 14/15].

### 4.3 Motivation – Der Antrieb zum Erfolg

Auf den Fußballsport bezogen ist die Motivation das Hauptinstrument, um Mannschaften immer wieder neu auf bestimmte Aufgaben punktgenau vorzubereiten. Trainer haben ähnliche Aufgaben wie Abteilungsleiter in Unternehmen, müssen ein Team formen, sich mit Krisen auseinandersetzen oder positive Phasen nutzen, um noch besser zu arbeiten. Hierbei gilt es die Motivation der Mannschaft dauerhaft hochzuhalten. Eine Fußballmannschaft besteht aus vielen individuellen Persönlichkeiten, die es nach und nach zusammenrücken zu lassen gilt. Viele Teams bestehen aus guten Freunden, haben einen einwandfreien Teamgeist und sind auch außerhalb des Spielfeldes miteinander verbunden. Doch was, wenn eine Mannschaft neu zusammengestellt wird? Wie erfahren Trainer mehr über die einzelnen Persönlichkeiten, die einzelnen Bedürfnisse und Ziele?

Schon einige Zeit vertrauen zahlreiche Trainer der „Reiss-Methode“, welche eine Erstellung eines ausführlichen Persönlichkeitsbilds eines jeden Spielers verspricht. Mit Hilfe eines Fragebogens mit über 100 Fragen wird festgestellt, welchen inneren Antrieb der Sportler besitzt, um dauerhaft gute Leistungen zu erbringen.

Begründer des Verfahrens ist der amerikanische Psychologieprofessor Steven Reiss. Er begründet seine Methode in der Annahme, dass die Erfolgsaussichten im Sport und im Beruf dann am größten sind, wenn festgestellt wird, welchen inneren Antrieb die Akteure haben [vgl. Heibel 2009].

Beispiele für eine erfolgreiche Anwendung dieser Methodik im Sport ist die Handball-Weltmeisterschaft 2007 in Deutschland. Der damalige Bundestrainer Heiner Brand arbeitete mit dem Fragebogen, um die Persönlichkeiten im Team näher kennenzulernen. Die Ergebnisse nutzte er um die Zimmerbelegung festzulegen. Spieler mit ähnlichen Interessen und Antrieben harmonisieren gewöhnlich besser und belegten ein gemeinsames Zimmer. Gleichzeitig wusste Brand, welchen Spieler er mehr und welchen weniger am Schopfe packen muss, damit die Ansprache Wirkung zeigt [vgl. Heibl 2009].

Auch der ehemalige Coach des FSV Mainz 05, Jürgen Klopp, wandte die Reiss-Methode in seiner Mannschaft an. Zunächst führte er einen Selbsttest durch und stellte mit Erstaunen fest, dass „98% der Aussagen des Test auf mich zugetroffen haben“ [vgl. Hellmann 2012]. „Bevor ich jemand verpflichte, machen wir diesen Test und

danach haben wir ein persönliches Gespräch unter vier Augen, um die Ergebnisse auszuwerten. Dann sehen wir, ob der Spieler nicht nur sportlich, sondern auch von seiner Persönlichkeit zu uns passt“, beschrieb der 44-Jährige die Anwendung [Hellmann 2012]. Klopp verstand es also, dass nicht nur das sportliche Talent über den Erfolg entscheidet, sondern vor allem passende Persönlichkeiten sein Team ergänzen.

Für Bernhard Peters war schnell klar, dass nur eine intrinsische Motivation dauerhaft Erfolg bringt. Nur wer sich selbst motivieren kann alles aus sich herauszuholen, nur wer aus tiefster Überzeugung schon im Training alles gibt, der kann sich auch in wichtigen Spielen selbst motivieren. Der Trainer selbst hat nur auf zwei Ebenen die Möglichkeit diese intrinsische Motivation anzufachen, zu verstärken oder im negativen Falle zu beenden. Zum einen hat jeder Mensch das Ziel, Schmerzen zu vermeiden, zum anderen verspürt jeder Sportler den Drang danach, sein Lustempfinden zu steigern.

Peters nutzte diese beiden Annahmen im Vorfeld der Hockey-Weltmeisterschaft 2006. In einem Videobeitrag erinnerte er seine Mannschaft an die schmerzhafteste Niederlage bei der vorangegangenen Europameisterschaft im Halbfinale gegen Spanien. Kurze Zeit später sahen die Spieler auf der Leinwand die Jubelmomente nach dem Gewinn der Goldmedaille bei der Europameisterschaft 2006. Peters mischte die Gefühle des Schmerzempfindens mit dem Gefühl der Luststeigerung und entfachte im Team einen ungeahnten Motivationsantrieb [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 62].

Antrieb für die Motivation ist laut Peters immer eine Zielsetzung. „Wer nicht genau weiß, wofür er sich einsetzt, vielleicht auch quälen soll, wird niemals motiviert an eine Aufgabe herangehen“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 62].

#### **4.3.1 Prozess der Motivationssteigerung**

Möglichkeiten zur Steigerung der Motivation gibt es mehrere. Abwägen muss der Trainer dabei zunächst immer die aktuelle Situation. Dazu gehören auch Analysen der Einzelspieler und die Auswertung von vergangenen Erlebnissen/Ergebnissen des Teams. Ist die Mannschaft euphorisiert von einem herausragenden Aufstieg oder deprimiert von einem verpassten Klassenerhalt? Übernimmt der Trainer die Mannschaft neu oder kennt er sie schon seit Jahren? Das alles sind Aspekte die

zunächst einbezogen werden müssen und darüber entscheiden, welche Methoden zur Steigerung der Motivation für das jeweilige Team erforderlich sind. Im Folgenden werden die verschiedenen Maßnahmen und Formen zur Motivation dargestellt und teilweise auf den Fußballsport übertragen. Zu Beginn jedes Motivationsprozesses steht eine ausführliche Analyse des Ist-Zustands. Nachfolgend wird der Prozess der Motivationssteigerung dargestellt.

#### **4.3.2 Analyse der Ausgangssituation**

Die Analyse ist eine wichtige Disziplin von Führungskräften, um langfristig Erfolg zu haben. Nicht nur im Zusammenhang mit der Motivation ist die Analyse ein wichtiges Werkzeug. Bei allen ziel- und ergebnisorientierten Tätigkeiten steht die Analyse am Anfang eines Prozesses [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 86].

Um die Strukturen in einer Mannschaft mit über 20 Spielern zu erfassen ist es notwendig zunächst die einzelnen Persönlichkeiten zu analysieren. Die Reiss-Methode ist hierbei sicherlich hilfreich und erlaubt Einblicke in das Innenleben der Spieler. Doch bedarf es nicht unbedingt eines ausführlichen Persönlichkeitstests, um den Ist-Zustand zu reflektieren. Gerade im Amateurbereich ist ein einfach gestrickter Fragebogen mit verschiedenen Inhaltspunkten oft genauso wertvoll.

Am Anfang jeder Analyse müssen diverse Fragen beantwortet werden: Wie haben wir uns geschlagen? Was haben wir erreicht? Was hat funktioniert oder eben nicht? Das Sammeln der Antworten erfordert für den Trainer neben einer großen Denkarbeit vor allem eine Fleißarbeit. Je mehr Material gesammelt wird, desto effektiver gestaltet sich die Auswertung der aktuellen Situation. Ein praxisorientiertes Beispiel zur Situationsanalyse wird im zweiten Teil dieser Arbeit aufgezeigt [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 86].

#### **4.3.3 Planen – Der Weg zum Ziel ist entscheidend**

Nach der Situationsanalyse folgt ein weiterer Analyseschritt. Die Planungsanalyse beschäftigt sich mit der Zielsetzung. Dabei geht es nicht nur um die Setzung eines realistischen Mannschaftsziels, auch jeder einzelne Fußballspieler sollte sich ein persönliches Ziel setzen. Denn nur wer sich selbst stetig verbessert, hilft seiner

Mannschaft dauerhaft Erfolg zu haben. „Wer führt braucht Ziele. Und wer ein Ziel hat, braucht einen Plan. Der Plan ist der Weg zum Ziel“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 99]. Ein Satz aus Peters Führungsspiel, der veranschaulicht, welchen Stellenwert das Planen einnimmt. Nicht nur das Ziel, sondern vor allem der Weg dorthin entscheidet über den Erfolg.

Planung bedeutet mehr, als vor jedem Spiel das Team anzufeuern. Zur Planung gehören ebenso eine langfristige Gestaltung der Trainingseinheiten, der Wettkämpfe, Auswahl der Testspielgegner oder die Methoden des Trainings (Ausdauer- und Erholungsphasen) [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 99].

Die Planung hat mit der Analyse einen ständigen Begleiter. Die Situationsanalyse ist somit die Grundlage einer jeden Planungsphase. Eingeteilt wird diese Phase in die Personalplanungsphase (im Fußball geschieht dies meist vor der Saison oder in der Winterpause), die langfristige Trainingsplanung und die Erfolgsplanung (Fixierung von Zielen). Eben diese Fixierung und Setzung der Ziele ist der entscheidende Punkt einer jeden Planungsphase. Denn „es ist undenkbar, dass ein Mensch ohne Ziele lebt und handelt“ [Eberspächer 2007, 89].

Die Zielsetzung im Sport ist jedoch meist mit Problemen verknüpft. Werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, liegt der Fehler meist in der Situationsanalyse und der Fehleinschätzung des Trainers. Dagegen werden Ziele auch häufig zu niedrig angesetzt. Die Mannschaft wird damit aber demotiviert und fühlt sich häufig missverstanden. Der Trainer muss sich daher bei der Zielsetzung viel Zeit nehmen, nicht nur die Situation der Mannschaft, sondern das Umfeld aller Akteure genau analysieren [vgl. Eberspächer 2007, 89/90].

Liegt ein Ziel noch weit in der Zukunft, gilt es Zwischenziele einzubauen, um die aktuelle Motivation der Mannschaft aufrecht zu halten. Zwischenziele ermöglichen es dem Fußballspieler seinem großen Ziel Schritt für Schritt näher zu kommen. Er besteigt bildlich eine Leiter und steigt eine Sprosse nach der anderen nach oben [vgl. Eberspächer 2007, 90].

Viele Trainer in der heutigen Zeit setzen ihrem Team Woche für Woche das Ziel, zu gewinnen. Klar ist, „der Wille zum Erfolg ist der Motor jeder Höchstleistung“. [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 99]. Doch ist gewinnen alles? Ganz selten gewinnt ein Fußballteam in einer Saison alle Spiele. Verliert man auch nur ein einziges

Spiel, hat man das Ziel verfehlt. Doch ist das der richtige Weg, um die Mannschaft dauerhaft zu motivieren?

Ziele sollen, wie schon geschildert, realistisch sein. Immer zu gewinnen ist nicht realistisch und auch nicht notwendig, um den Teamgeist zu stärken. Manchmal sind es gerade bittere Niederlagen, die ein Team enger aneinander schweißt. Trotzdem darf es auch nicht das Ziel sein ein Spiel zu verlieren. Ob eine Mannschaft gewinnt oder verliert ist immer auch vom Gegner abhängig. Gerade im Fußball entscheidet häufig das Glück über Sieg oder Niederlage.

Dieser Ansatz bedeutet, dass es viel sinnvoller ist Ziele zu setzen, die mit Aufgaben oder Weiterentwicklungen zusammenhängen. „Schießt mehr Tore als der Gegner“, kann eine durchaus motivierende Parole eines Trainers sein. Die Spieler wissen, dass sie offensiv spielen müssen, um einen Treffer zu erzielen. Gleichzeitig müssen sie in der Defensive aufmerksam sein, um weniger Tore zu kassieren [vgl. Zivcic 2011, 15]. Doch auch dieser Ansatz beschreibt nur zwei Spielszenen in einem sehr vielfältigen Mannschaftssport. Nicht immer geht es um den Torabschluss oder das Verhindern eines Tores. Also ist auch diese Zielsetzung viel zu eng gefasst, um Mannschaften zu motivieren [vgl. Zivcic 2011, 16].

Louis van Gaal, ehemaliger Trainer des FC Bayern München, entwickelte einen Plan zur systematischen Zielsetzung. Immer wieder sprach er vor und nach den Spielen seiner Mannschaft davon „Chancen zu kreieren“. In der Rückwärtsbewegung war seine Parole, „die Chancen des Gegners auf einen Torerfolg zu minimieren“ [vgl. Zivcic 2011, 16]. Die gesamte Trainingsarbeit von van Gaal zielte also darauf ab, die Offensivspieler immer wieder in aussichtsreiche Positionen zu bringen. Im Defensivverbund war es die Aufgabe, die gegnerischen Offensivspieler frühzeitig zu attackieren.

Für Tomas Zivcic, Autor des Buches „Der kompetente Trainer“, lässt sich aus dieser systematischen Zielsetzung die „einzig legitime Zieldefinition eines guten Trainers“ erläutern [vgl. Zivcic 2011, 17]. Der Trainer ist dadurch nicht mehr abhängig vom Torabschluss, bei dem gewöhnlich häufig das Glück eine Rolle spielt, sondern trainiert sein Team auf alle Eventualitäten vor dem eigenen und vor dem gegnerische Tor. Somit lässt sich eine Handschrift des Trainers erkennen. Gleichzeitig macht sich der Trainer aber auch angreifbar, denn funktioniert sein System nicht wie geplant, wird er oft öffentlich kritisiert. Die Planung und die Zielsetzung in einer Mannschaft spielen also eine erhebliche Rolle, im Bezug auf den langfristigen Erfolg.

## **5. Teambuilding-Prozess**

### **5.1 Ein Team bilden – Definition Team**

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“ [Linz 2009, 21]. Diese einfache Regel lässt sich auf alle Teamsportarten übertragen und erklärt sich anhand zahlreicher Beispiele aus der Welt des Profisports. Die olympische Langlaufstaffel der deutschen Damenauswahl beispielsweise, gewann 2002 in Salt Lake City die Goldmedaille, obwohl die Norwegerinnen in den Einzeldisziplinen deutlich dominierten. Doch in Staffel- oder Teamsportarten ist es nicht möglich, Einzelzeiten zu addieren. Das Ganze entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Und genauso ist es auch im Fußball. Nicht die elf besten Spieler gewinnen Turniere, sondern die beste Elf steht zumeist auf dem Siebertreppchen ganz oben [vgl. Linz 2009, 21].

Um Teambuildingmaßnahmen genauer zu untersuchen, muss zuerst der Teambegriff genauer analysiert werden.

In der Soziologie spricht man nicht von einem Team, sondern von einer sozialen Gruppe. Um als solche zu gelten, erfordert es die Erfüllung mehrerer Kriterien. Die Teilnehmer einer Gruppe müssen ein gemeinsames Ziel haben. Zum Erreichen dieses Zieles muss eine Abhängigkeit untereinander bestehen und den Teammitgliedern sollte diese Abhängigkeit unbedingt bewusst sein [vgl. Linz 2009, 23].

Das gemeinsame Ziel ist immer der Ausgangspunkt, um ein Team zu bilden. Sollte der Zusammenhalt verloren gehen, kann der Trainer immer wieder auf das Ziel verweisen. Denn das Ziel weist den Weg zum Zusammenhalt. Doch muss nicht immer nur auf das Ziel selbst hingewiesen werden, sondern auch auf die Abhängigkeit, die unter den Spielern besteht. Ein Fußballteam kann nur gewinnen, wenn alle elf Spieler an einem Strang ziehen und nicht etwa nur die Abwehr oder nur der Angriff. Grüppchenbildung gilt es zu vermeiden.

Auch die Universität Potsdam beschäftigt sich mit dem Teambegriff. Auch hier steht das gemeinsame Ziel über allen anderen Eigenschaften, die eine Gruppe vorweisen sollte, um als Team zu gelten. Weitere Eigenschaften sind auch hier die Verflechtung der Teammitglieder untereinander, die positive Beeinflussung der Mitglieder und ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ [vgl. Reimann].



Untersucht wurde neben den Eigenschaften zum Entstehen des Teams auch die Eingrenzung der Teamgröße zur bestmöglichen Vernetzung untereinander.

Die folgende Grafik verdeutlicht, dass eine zu geringe, aber auch eine zu hohe Anzahl an Mitspielern dem „Wir-Gefühl“ nachhaltig schaden kann. Die optimale Anzahl an Teammitgliedern liegt laut dem österreichischen Sozialpsychologen Peter R. Hofstätter bei acht Personen. Verschiedene Faktoren spielen bei dieser Aussage eine Rolle und werden folgend erläutert.

Hofstätter beobachtete das Verhalten von Gruppen bei einer Zunahme der Teamgröße.

Eingrenzung der Teamgröße nach Hofstätter

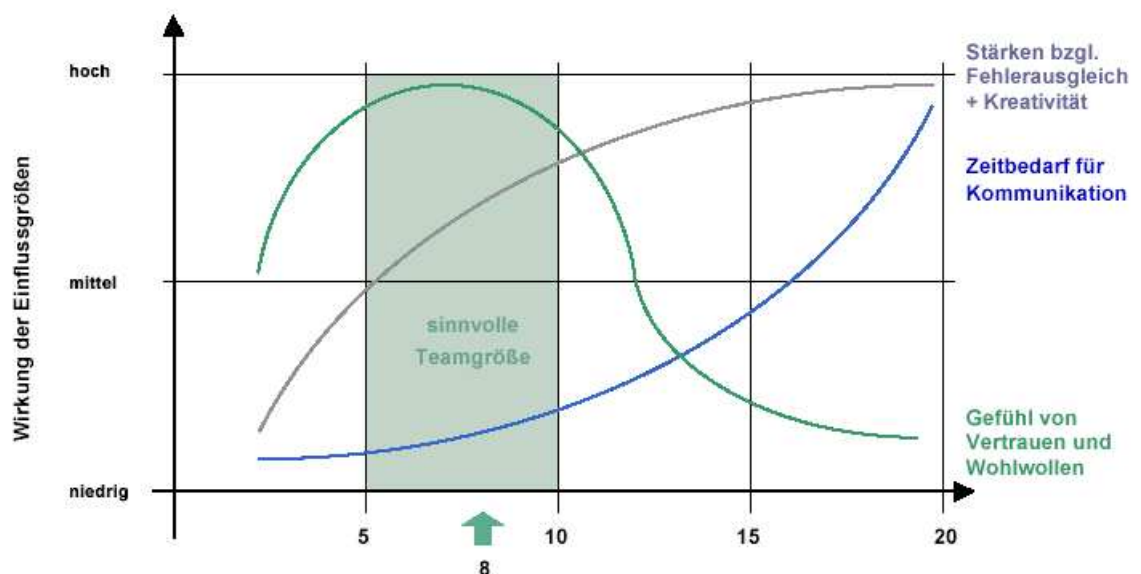


Abbildung 3: Eingrenzung der Teamgröße nach Hofstätter (URL: [http://www.pogs.uni-potsdam.de/media/pogs/epe/EPE\\_Teamentwicklung\\_20110610.pdf](http://www.pogs.uni-potsdam.de/media/pogs/epe/EPE_Teamentwicklung_20110610.pdf))

Bei einer Anzahl von weniger als fünf Personen ist zwar der Zeitbedarf für eine gelungene Kommunikation am niedrigsten, allerdings fehlt der Stärken- bzw. Fehlerausgleich nahezu komplett. Ein Team ist davon abhängig, dass sich die einzelnen Mitglieder ergänzen, Fehler ausgleichen oder ihre Stärken addieren. Erst mit Zunahme der Anzahl der Mitglieder steigt dieser Ausgleich. Die beiden Faktoren Zeitaufwand und Stärken/Schwächen-Ausgleich verlaufen also gegensätzlich.

Während bei einem Faktor eine geringe Gruppengröße von Vorteil ist, wirkt sich der Vorteil beim anderen Faktor erst bei einer hohen Anzahl an Gruppenmitgliedern aus.

Ein dritter Faktor führt Hofstätter zum eigentlichen Ergebnis. Das Gefühl von Vertrauen und Wohlwollen spielt ebenfalls eine Rolle in seiner Untersuchung und zeigt auf, dass das Vertrauen zwischen fünf und zehn Mitgliedern am höchsten ist und bei einer weiteren Zunahme abfällt. Das liegt daran, dass die einzelnen Mitglieder einer Gruppe fürsorglich behandelt werden wollen und das ist nur dann gegeben, wenn die Gruppe nicht zu groß ist [vgl. Reimann]. Anhand eines Beispiels aus der Fußballwelt kann man diese Theorie von Hofstätter genauer analysieren.

Ein Fußballteam besteht aus zehn Feldspielern, einem Torwart und Ersatzspielern. Die Anzahl der Ersatzspieler ist auf ein Maximum festgelegt. In der Bundesligasaison 2011/2012 lag die durchschnittliche Mannschaftsgröße der Teams bei 28,7 Spielern [vgl. transfermarkt.de]. Auffällig dabei war, dass sich die Teamgrößen deutlich unterscheiden haben. Während der spätere Deutsche Meister Borussia Dortmund mit nur 25 Spielern agierte, standen beim VfL Wolfsburg 36 Spieler unter Vertrag. Drei der vier sportlich erfolgreichsten Teams der Saison (Borussia Dortmund, FC Bayern München und Borussia Mönchengladbach) hatten personell gesehen die kleinsten Mannschaftskader der Liga.

Nach Hofstätter ein Beleg dafür, dass mit zunehmender Anzahl an Teammitgliedern der Schwierigkeitsgrad der erfolgreichen Kommunikation immer wächst. Und eine fehlerhafte Kommunikation schadet nachhaltig dem sportlichen Erfolg der Mannschaft. Es wird immer schwieriger allen gerecht zu werden und den Teamgeist positiv zu erhalten. Sportlicher Erfolg lässt sich natürlich nicht nur an erfolgreichen Teambuildingmaßnahmen festmachen, allerdings ist der Teamgedanke längst Inhalt von Analysen zum Erfolg oder Misserfolg eines Teams.

## **5.2 Konkrete Maßnahmen zur Teambildung**

Klar ist, dass ein positiver Teamgeist nicht vom Himmel fällt und der Trainer Möglichkeiten hat Grüppchenbildungen zu verhindern, um ein komplettes Ganzes zu formen. Zahlreiche außersportliche Aktivitäten finden schon jetzt Platz in vielen Vorbereitungsphasen von Mannschaften. Egal ob ein gemeinsamer Saunabesuch, Pizzabacken, Grillen, Kneipentour, Renovieren der Mannschaftskabine oder ein

Spielabend, wichtig ist es etwas zu unternehmen, das nichts mit dem Fußball zu tun hat. Die Spieler kennenlernen aus möglichst vielen Perspektiven und nicht immer nur aus sportlicher Sicht ist hier der Hintergedanke. Verstehen die Akteure sich außerhalb des Platzes besser und kommunizieren miteinander, dann überträgt sich der positive Teamgeist auch auf das Fußballspiel.

Die konkrete Maßnahme sollte immer auch finanziell überprüft werden. Gibt es in unserem Verein überhaupt die Möglichkeit mit 20 Spielern in den Klettergarten zu gehen, Fallschirm zu springen oder ein Trainingslager in der Wildnis zu absolvieren? All dies sind mögliche Maßnahmen, die helfen können, den Teamgedanken zu fördern [vgl. Linz 2009, 97].

Doch nicht nur im Vorfeld einer Saison hat der Trainer die Möglichkeit Einfluss auf den Teamgeist der Mannschaft zu nehmen. Auch während der Saison, sogar unmittelbar vor Spielen, gibt es Möglichkeiten den Teamgedanken hervorzuheben.

Welche Maßnahme für welches Team die richtige ist, hängt von verschiedenen Faktoren und Interessen der Teammitglieder ab. Daher gibt es kein allgemeingültiges Rezept für eine gelungene Vorbereitung mit passenden Teambuildingmaßnahmen. Folgend werden verschiedene Maßnahmen dargestellt.

Das Unternehmen „Laganda“ handelt nach dem Motto: „Von je her war die Fähigkeit der Menschen zur Zusammenarbeit der Schlüssel zum Erfolg“ [Laganda].

Gemeinsam mit verschiedenen Teamsportmannschaften organisiert das Unternehmen im Vorfeld, aber auch während einer Saison Maßnahmen zur Verbesserung des Teamgeistes.

Im Idealfall soll ein sogenanntes Teamtraining zu zwei Zeitpunkten während einer Saison durchgeführt werden. Zum einen im Vorfeld, zum anderen in der Saisonpause (Im Fußball beispielsweise in der Winterpause).

Das Teamtraining in der Vorbereitungsphase dient zunächst vor allem der Integration von neuen Spielern oder dem Kennenlernen der Mannschaft, sollte der Trainer das Team erst übernommen haben [vgl. Laganda-Vorbereitungsphase].

Das Teamtraining in der Winterpause kann zur Optimierung der mannschaftlichen Geschlossenheit dienen. Häufig pendelt sich ein Alltag ein und es kehrt eine gewisse

Langeweile in den Trainingstag der Athleten. Dem gilt es durch ein gezieltes Training in der Saisonpause gegenzusteuern.

Doch auch zu Zeiten von sportlichen Krisen ist ein Teamtraining sinnvoll, um die Wogen zu glätten und den Teamgeist zu beschwören. Ziel ist es, den Weg des Erfolges wieder zu finden.

Konkrete Möglichkeiten zum Teambuilding gibt es sehr viele. Doch bevor die Maßnahmen ausgewählt werden bedarf es einer genauen Planung. Der Prozess des Teambuildings gliedert sich in fünf Phasen, die stufenweise erreicht werden.



Abbildung 4: Prozess des Teambuildings (URL: [http://www.laganda.de/sport\\_team\\_zeitpunkte.php](http://www.laganda.de/sport_team_zeitpunkte.php))

Jede Saison startet mit der „Forming-Phase“. Hier geht es um das Kennenlernen der Spieler, häufig gibt es Neuzugänge zu verzeichnen oder langjährige Teammitglieder verlassen die Mannschaft. Der Trainer hat zahlreiche Beobachtungsaufgaben und

kann anhand verschiedener Maßnahmen die unterschiedlichen Verhaltensmuster kennenlernen.

Ist diese Phase abgeschlossen folgt die „Storming-Phase“, in der sich häufig entscheidet, ob ein Team nachhaltig zusammenwachsen kann oder nicht. Nach der Kennenlern-Phase wollen sich die Teammitglieder untereinander beweisen und wollen sich auch vor dem Trainer in ein möglichst gutes Licht rücken. Zwar ist Fußball ein Teamsport, doch Woche für Woche können nur elf Spieler von Beginn an spielen. Es folgen Machtkämpfe und Reibereien, die der Trainer genau analysieren muss, bevor die nächste Stufe erreicht wird.

In der „Norming-Phase“ werden dann genau diese Widerstände überwunden. Konflikte werden gelöst und die Verhaltensmuster aus der ersten Phase lassen sich wieder erkennen. Diese werden nicht nur erkannt, sondern spielen sich so langsam ein. Es kommt der Übergang zur „Performing-Phase“. Hier haben alle Teammitglieder feste Aufgaben und Rollen im Team. Nicht nur auf dem Platz, sondern auch außerhalb des Platzes kennen sich die Spieler und wissen miteinander umzugehen. Diese Phase sollte im Prozess des Teambuildings immer das Ziel eines Trainers sein.

Durch ausgewählte Maßnahmen vor der Saison erreicht das Team schon in der Vorbereitungsphase die „Performing-Phase“, sodass der Grundstein für einen erfolgreichen Saisonauftakt gelegt ist. Gelingt es Trainer und Mannschaft nicht, diese Phase schon vor der Saison zu erreichen, treten Probleme auf, die während der Saison nur sehr schwer zu beheben sind [vgl. Laganda-Vorbereitungsphase].

Verschiedene Teamsportmannschaften arbeiten mit „Laganda“ zusammen und absolvieren organisierte Teamtrainingseinheiten vor dem Saisonauftakt. Ziel ist es, das Erreichen der „Performing-Phase“ in einem möglichst frühen Zeitraum. Folgend werden zwei Beispiele aus der Praxis kurz beschrieben (vgl. Laganda-Teamtraining):

#### *Fünftägiges Teamtraining in Schweden mit dem FSV Mainz 05:*

Eine Art Survival-Camp absolvierte Mainz 05 im Vorfeld der Saison 2004/2005. Mit Kompass und Karte bahnten sich die Spieler ihren Weg durch die Wildnis und mussten abends auf Nahrungssuche gehen. Am Lagerfeuer zur späten Stunde, wurden die Erfahrungen des Tages ausgetauscht und kommuniziert. Fazit: Am 6. Spieltag der Saison stand das Team auf einem überraschend guten Uefa-Cup-Platz (vgl. Laganda-Teamtraining).

Auch der SV Sandhausen arbeitete bereits zum dritten Mal mit der Firma Laganda zusammen und absolvierte vor der Saison 2012/2013 ein Bergabenteuer im Kleinwalsertal. Vier Tage weilte der 2.Bundesliga-Aufsteiger gemeinsam mit Trainer Gerd Dais in luftigen Höhen. Dais fügte an, dass die vier Tage „für die Integration der neuen Spieler nicht besser hätte sein können“ [Teambuilding-Sandhausen].

Nach der Ankunft im Kleinwalsertal, stand eine Floßfahrt an. Doch zuvor mussten die Flöße von den Zweitligaprofis selbst zusammengebaut werden. Weitere Aktivitäten des Teamtrainings war die Besteigung eines 1860 Meter hohen Berges oder eine viereinhalb-stündige Wanderung.

Ein weiteres praxisnahes Beispiel zum Teamtraining in der Vorbereitung wird im praktischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt. Gemeinsam mit dem Trainer der U19-Mannschaft des Ludwigshafener SC wurde ein kostengünstiges Teamtraining in die Vorbereitungsphase installiert.

### **5.3 Emotionalisierung als Erfolgsfaktor**

Die Beschreibungen aus dem Inneren des Stadions der TSG 1899 Hoffenheim beruhen auf der Grundlage einer Stadionführung des Autors dieser Arbeit. Die organisierte Führung für Anpfiff ins Leben spiegelt die Wirkung der Emotionalisierung wieder.

Der Gang in das Stadion der TSG 1899 Hoffenheim zeigt deutlich welchen Stellenwert die Emotionalisierung im Fußball hat. Steigen die Spieler der TSG aus dem Mannschaftsbus aus, laufen sie auf dem Weg zur Kabine an vielen verschiedenen Bildern vorbei. Bilder, die vergangene Erfolgsmomente festhalten. Egal ob Jubelszenen oder gewonnene Zweikämpfe, die Mannschaft soll stimuliert werden die Erfolge wieder aufleben zu lassen. Bilder werden im Kopf geschaffen und sollen die Mannschaft für das kommende Spiel zu Höchstleistungen antreiben. Die Bilder in der Wirsol Rhein-Neckar-Arena werden jedoch nicht nur von der Heimmannschaft aufgeschnappt, auch die Auswärtsmannschaft muss an ihnen vorbei. Die Bilder prägen sich ein, bleiben im Unterbewusstsein gespeichert und können durchaus Respekt vor der TSG 1899 Hoffenheim hervorrufen.

Psychologen arbeiteten beim Bau des Stadions in Sinsheim eng mit der Baufirma zusammen und waren letzten Endes zuständig für die Auswahl der Bilder und vor allem die Auswahl der Farben im Inneren des Stadions. Die Farbe Blau überwiegt in den Katakomben der Spielstätte, nicht etwa wegen der Vereinsfarben der TSG. Blau hat erwiesener Maßen eine beruhigende Wirkung auf den Menschen, harmonisiert und entspannt [vgl. Farbwirkungen]. Gleichzeitig fördert Blau die Kommunikation und die Präzision der Gedanken. Die Spieler der TSG 1899 Hoffenheim werden nach den Jubelszenen im Gang also wieder beruhigt und sollen sich in der Kabine auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich der Ansprache des Trainers und der Konzentration auf das folgende Spiel [vgl. Farbwirkungen].

Ein weiteres Beispiel zeigt, dass die Emotionalisierung im Vorfeld von Fußballspielen längst seinen Platz gefunden hat. Die SG Blaubach-Diedelkopf spielte in der Verbandsliga Südwest gegen die TSG Pfeddersheim. Die TSG belegte zum damaligen Zeitpunkt den ersten Tabellenplatz und war auf dem Weg in die Oberliga. Unmittelbar vor dem Spielbeginn bekam die Mannschaft vom Trainer ein Plakat mit zahlreichen Stadien der Oberliga gezeigt. Ein Ansporn für jeden, denn in der nächsten Saison wollte man genau dort spielen. Pfeddersheim gewann das Spiel mit 2:0 und gab die Führung in der Tabelle nicht mehr ab.

Sowohl im Profibereich, als auch im Amateurbereich finden regelmäßig Methoden zur Emotionalisierung der Mannschaft statt. Auffällig dabei ist, dass zumeist Bilder benutzt werden, um positive Gedanken zu erzeugen. Doch auch Musik wird häufig verwendet, um zu emotionalisieren.

So wurde die Deutsche Fußballnationalmannschaft bei der Heim-WM 2006 von Liedern des Interpreten Xavier Naidoo begleitet. Vor jedem Spiel war die Musik aus der Kabine zu hören, Naidoo schrieb sogar eigene Lieder für die Nationalmannschaft.

In vielen Fußballstadien werden im Vorfeld des Spiels auch immer wieder die gleichen Lieder angestimmt, Einlaufmelodien werden präzise genau ausgewählt, teilweise mit dem Team abgestimmt. Ziel ist es die Mannschaft mit einer Melodie auf den Platz zu führen, die jeder Spieler mit positiven Momenten verbindet.

Die Emotionalisierung lässt sich aufgliedern in zwei Teilbereiche. Zunächst geht es um das Entstehen von Emotionen, während anschließend die Steuerung der Emotionen zur Leistungssteigerung erfolgt [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 80].

Das Entstehen der Emotionen wird schon lange Zeit von Wissenschaftlern untersucht. Emotionen gehören zumeist zu den unerwünschten Eigenschaften des Menschen. „Überlegtes und rational abgewogenes Verhalten und Urteilen ist das, was wir bevorzugen“ [Vaitl]. Die Psychologen Keith Oatley und Jennifer Jenkins lieferten in den 90er Jahren schon einen vielbeachteten Ansatz zum Verständnis von Emotionen. So stellten die beiden drei Prämissen auf, in denen es um die Entstehung der Emotionen geht. Zum einen werden die Gefühle nur dann erzeugt, wenn ein Ereignis als besonders bedeutsam angesehen wird. Dies kann sowohl bewusst, als auch unbewusst geschehen. Zum anderen geht es immer auch um eine Handlungsbereitschaft der Person. „Einer Emotion schließt sich meist eine Handlung an, und zwar die, die der Emotion inhaltlich am nächsten ist“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 80]. Zuletzt wird die Emotion als mentaler Zustand wahrgenommen und kann leicht zu körperlichen und spontanen Handlungen führen [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008,81].

Die drei Prämissen lassen sich ohne weiteres auf den Fußballsport anwenden. Nur wenn die Beteiligten (Trainer und Spieler) das bevorstehende Spiel als bedeutsam ansehen wird eine Emotion geweckt und damit in der Regel die Leistungsbereitschaft gesteigert [vgl. Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 81].

Die Emotionalisierung ist aber keineswegs nur das Ergebnis spontaner Maßnahmen, sondern es bedarf eines gesamten Konzeptes. Ganz wichtig dabei ist das Vertrauen zwischen Trainer und Mannschaft. Egal ob der Trainer einzelne Spieler oder die gesamte Mannschaft emotionalisieren will, es ist eine Art der Teamführung und eine Art der Führung von Emotionen. Nur wenn sich jeder Spieler darauf einlässt, sich führen lässt, hat die Emotionalisierung den gewünschten Effekt [vgl. Peters 2006, 75]. Für Peters ist es entscheidend gewesen, dass seine emotionalen Ansprachen im Vorfeld von Spielen nicht nur bei entscheidenden Spielen zum Einsatz kamen. Die Emotionalität muss stattdessen verstetigt und dauerhaft angewandt werden, damit die Mannschaft die Ansprachen auch so annimmt. „Die Emotionen sind der Turbo auf dem Weg zur Höchstleistung. Der Umgang mit ihnen kann Spiele entscheiden, im Sport, im Beruf wie auch im alltäglichen Leben“ [Peters/Herrmann/Müller-Wirth 2008, 79].



## 6. Der moderne Fußballtrainer

Schon seit Jahren befindet sich der Fußballsport im Umbruch. Nicht mehr nur der Sport steht im Mittelpunkt, das gesamte Umfeld professionalisiert sich, sodass das Aufgabenfeld des Trainers immer breitgefächerter wird. Für Felix Magath, Trainer des VfL Wolfsburg, zum Beispiel ist klar, „dass die Trainerposition jetzt schon schwer ist und sich das auch in den nächsten Jahren nicht zu Gunsten der Trainer ändern wird“ [Berufsfeld des Trainers]. Ein Anforderungsprofil des modernen Trainers übersteigt längst das pure Fußballfachwissen.

In weiten Teilen der Fußballwelt gilt die Formel: Ein guter Trainer ist ein erfolgreicher Trainer. Doch allein die Annahme, dass sich der Erfolg schlecht definieren und vergleichen lässt zeigt, dass diese Formel problematisch ist. Wie kann man den Spitzentrainer der Bundesliga, der gerade die Deutsche Meisterschaft gefeiert hat mit dem Trainer in der Landesliga vergleichen, der mit seinem Team gerade so den Abstieg verhindert hat?

Zur Festlegung der Qualität des Trainers wäre es möglich, ihn an seiner Führungsstärke zu messen. Hierzu entwickelte Zivcic eine Leitlinie der „guten Führung“ [vgl. Zivcic 2011, 22]: „Den Zufall in seiner Arbeit soweit minimieren, dass man den eigenen Einfluss auf seine Arbeit optimieren/maximieren kann“ [Zivcic 2011, 22]. Die Hauptaufgabe des Trainers besteht also darin die Mannschaft zu führen. Die Stärke seiner Führungskraft drückt sich dadurch aus, welchen sichtbaren Einfluss er bei der Betreuung des Teams nehmen kann. Er muss Situationen analysieren, erfolgreich planen, Ziele setzen und diese erreichen. Auch zeichnet einen guten Trainer aus, dass er erbrachte Erfolge wiederholen kann. Am besten in unterschiedlichen Umfeldern, nach unterschiedlichen Analysen. Felix Magath beispielsweise gelang es als Trainer Deutsche Meisterschaften bei drei Vereinen zu feiern. Während seiner Zeit beim FC Bayern München war die Deutsche Meisterschaft das Ziel des gesamten Vereines. Doch als Trainer des VfB Stuttgart und des VfL Wolfsburg überraschte er jeweils mit dem Erfolg.

Ein negatives Beispiel aus der Praxis liefert die französische Fußballnationalmannschaft. Raimond Domenech, ehemaliger Trainer der Auswahl, schaffte es zwischen den Jahren 2004 und 2010 nicht, der Nationalmannschaft von Frankreich seine Handschrift zu verpassen. Das Ergebnis dieser eklatanten Führungsschwäche spiegelte sich nicht nur in sportlichen Misserfolgen wieder. Bei der

Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika zerbrach das Team in seine Einzelteile. Was folgte war ein Trainingsboykott während des Turniers und das damit verbundene frühe Ausscheiden [vgl. Zivcic 2011, 23].

Dem Trainer obliegt demnach ein großes Vertrauensverhältnis zur Mannschaft, aber auch zum Verein/Verband.

## **6.1 Anforderungsprofil eines modernen Fußballtrainers**

Der moderne Fußballtrainer muss neben sportlichen Kompetenzen auch in weiteren Lebensbereichen Vorbild für seine Mannschaft sein. Er muss nicht nur fachlich, sondern auch psychologisch und kommunikativ ein Ansprechpartner der Spieler in allen Lagen sein. Zivcic entwickelte vier Kategorien, anhand derer auch „fachfremde“ Personen über die Qualität des Trainers entscheiden können.

Zivcic gliederte die Kompetenzen eines modernen Trainers in folgende Bereiche:

- Der Trainer muss für sich selbst eine grundlegende Spielidee/Spielphilosophie entwickelt haben. (Sachkompetenz)
- Der Trainer muss Potentiale erkennen, sie fördern und weiterentwickeln können. (Potentialanalyse)
- Der Trainer muss Einzelinteressen und Mannschaftsinteressen integrieren unter der Berücksichtigung der Spielidee. (Vermittlung)
- Der Trainer muss die Fähigkeit besitzen, situativ auf die dynamischen Prozesse angemessen zu reagieren. (Führungsstil) [Zivcic 2011, 24]

Auch der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) entwickelte ein Kompetenzmodell für Trainer und beschäftigt sich mit den notwendigen Fähigkeiten eines Trainers.

Die Abbildung auf der folgenden Seite ermöglicht einen Einblick in die verschiedenen Themenfelder mit denen sich DVCT im Zusammenhang mit den Kompetenzen eines Trainers beschäftigt.



Abbildung 5: DVCT Kompetenzmodell (URL: <http://www.dvct.de/training/kompetenzmodell-trainer/>)

Die 5 Kompetenzbereiche des DVCT lassen sich gliedern in folgende Abschnitte:

- Persönliche Kompetenz
- Handlungskompetenz
- Sozial-kommunikative Kompetenz
- Fachlich-methodische Kompetenz
- Feldkompetenz

*Persönliche Kompetenz:*

Der Trainer ist verantwortlich für sein eigenes Auftreten und muss seine eigenen Fähigkeiten realistisch einschätzen können. Seine Einstellungen, Ideen, Verhaltensweisen und Analysen sollten passgenau übereinstimmen, sodass bei dem Trainer eine eigene Handschrift zu erkennen ist. Der Coach sollte sich nicht auf seinen Fähigkeiten ausruhen, sondern sich stetig weiterentwickeln und sich immer neue Ziele setzen [vgl. DVCT-Kompetenzmodell].

*Handlungskompetenz:*

Der Trainer ist dafür verantwortlich sein gesamtes Handeln im Einklang mit seinen Einstellungen, Motiven, Werten, Erfahrungen und anderen Kompetenzen zu vollziehen. Im Handlungsablauf werden ständige Veränderungen nicht nur vom Übungsleiter wahrgenommen, sondern die Handlung auf diese Neuheiten angepasst. Der Trainer

greift bei entsprechenden Handlungen auf psychologische Methoden zurück, um seine Klienten/Spieler in den richtigen Phasen zu motivieren.

#### *Sozial-kommunikative Kompetenz:*

Jeder Trainer soll respektvoll und unvoreingenommen mit seinen Spielern oder Klienten umgehen. Seine Fähigkeiten nutzt er gezielt um einfühlsam zuzuhören, einen Kontakt zum Spieler aufzubauen und angemessen mit dem Klienten zu kommunizieren.

Zur sozial-kommunikativen Kompetenz zählt es auch Konflikte wahrzunehmen, die Gründe zu analysieren und einen Konsens oder Kompromiss zum Auflösen des Konfliktes zu finden.

#### *Fachlich-methodische Kompetenz:*

Der Trainer ist fachlich und methodisch weit entwickelt und kann seine Fähigkeiten in der Zusammenarbeit mit seinen Klienten punktgenau einsetzen. Der Coach unterscheidet zwischen Wissen und Werten und kann diese gezielt einordnen und bewerten. Er ist dadurch in der Lage Situationen zu analysieren und durch seine Handlungskompetenz zu agieren. Auch bei dieser Kompetenz entwickelt sich der Trainer stetig weiter, verändert seine Methoden und Werkzeugen, angepasst auf die Klienten.

#### *Feldkompetenz:*

Alle Fähigkeiten und Erfahrungen die der Trainer in seinem Arbeitsbereich gesammelt hat, zählen zur Feldkompetenz. Der Trainer besitzt somit in seinem Tätigkeitsfeld ein Orientierungswissen, dass er gezielt auf den Klienten anwendet [vgl. DVCT-Kompetenzmodell].

## **6.2 Führungsstile im Fußball**

Nicht nur die Bildung eines Teams ist wichtig, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Auch die richtige Führung der Mannschaft spielt eine Rolle. Der Trainer soll diese Rolle im Fußball ausfüllen und hat hierfür verschiedene Möglichkeiten zur Führung.

Bevor die Theorien verschiedener Führungsstile dargestellt werden, muss man auf den Begriff „Führungsstil“ selbst eingehen. Unter Führungsstil versteht man eine Form der

Verhaltensbeeinflussung der „Geführten“. Im Fußball würde also der Trainer die Mitglieder der Mannschaft (Spieler) in ihrem Verhalten beeinflussen. Unterschieden wird dabei zwischen Führungsverhalten, das sich von Situation zu Situation ändern kann und Führungsstil, welcher die Grundeinstellung des Chefs/Trainers widerspiegelt [vgl. Fischl 2000] .

In der Theorie unterscheidet man zwischen verschiedenen Ansätzen über unterschiedliche Führungsstile. Im Folgenden geht der Autor auf die Führungsstil-Theorie nach Lewin ein.

Führungsstile nach Lewin:

*Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil:*

Der Vorgesetzte, Chef oder im Falle des Fußballsports der Trainer gibt Anweisungen, ohne auf die Meinung der Angestellten einzugehen. Die Entscheidungen trifft er alleine und von seinen Untergebenen verlangt er Gehorsamkeit. Widerspruch und Kritik werden nicht geduldet. Bei Fehlern der Arbeitnehmer werden diese bestraft, eine Hilfe findet nicht statt.

Dieser Führungsstil ist vor allem im Bereich des Militärs noch heute vorherrschend [vgl. Lewin Führungsstile].

*Kooperativer bzw. demokratischer Führungsstil:*

Die Mitarbeiterbeteiligung ist beim demokratischen Führungsstil sehr hoch. Die Angestellten werden bei Entscheidungsfragen miteinbezogen, um Rat gefragt. Der Vorgesetzte wird dadurch entlastet und durch seine Mitarbeiter unterstützt. Bei Fehlern der Angestellten werden diese in der Regel nicht bestraft, sondern erhalten vom Chef Unterstützung [vgl. Haberland 2009].

*Laissez-faire-Führungsstil:*

Bei diesem Führungsstil haben die Mitarbeiter sehr viele Freiheiten. Der Vorgesetzte überlässt viele Entscheidungen der Gruppen und setzt selbst auf eine Form der „Nicht-Führung“. Die Mitarbeiter delegieren die Aufgaben, führen diese aus und werden in ihrer Arbeit weder unterstützt noch bei Fehlern bestraft [vgl. Haberland 2009].

Tabelle zu den Vor- und Nachteilen der Führungsstile nach Lewin:

Führungsstil	Vorteile	Nachteile
Autoritärer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- Übersichtlichkeit der Kompetenzen</li> <li>- Gute Kontrolle der Aufgaben/Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangelnde Mitarbeitermotivation</li> <li>- Einschränkung der persönlichen Freiheiten</li> <li>- Gefahr durch Überforderung der Vorgesetzten</li> <li>- Risiko der Kopflosigkeit</li> </ul>
Kooperativer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Mitarbeitermotivation</li> <li>- Entfaltung der persönlichen Kreativität</li> <li>- Entlastung der Vorgesetzten</li> <li>- Arbeitsklima meist positiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit durch zahlreiche Debatten</li> <li>- Problematik der Aufgabenverteilung</li> </ul>
Laissez-faire-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenständigkeit der Mitarbeiter wird gefördert</li> <li>- Mitarbeiter treffen eigenverantwortlich Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr von fehlender Disziplin</li> <li>- Gefahr von Rivalität und Grüppchenbildung im Arbeitskreis</li> <li>- Außenseiter bleiben häufig auf der Strecke durch Benachteiligung.</li> </ul>

Abbildung 6: Vor- und Nachteile der Führungsstile nach Lewin [Eigene Darstellung in Anlehnung an: <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0476>]

Bei allen drei Führungsstilen lassen sich sowohl Vorteile, als auch Nachteile erkennen. Allein dadurch wird sichtbar, dass keiner der Stile dem anderen ohne Einwände vorgezogen werden kann. Viel mehr entscheidet häufig die jeweilige Situation, das Umfeld oder das Klima innerhalb der Gruppe.

Auch der Entwicklungsstand des zu führenden Mitarbeiters ist entscheidend bei der Wahl des richtigen Führungsstils. Ein neuer, junger Mitarbeiter braucht klare Aufgaben, konkrete Ziele und Maßnahmen. Ein erfahrener Angestellter dagegen kann womöglich

selbst verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen, kleinere Aufgaben delegieren und entscheiden.

Zahlreiche Wissenschaftler untersuchten den Zusammenhang zwischen Unternehmenspleiten und den dort praktizierten Führungsstilen. Eine Studie der Kreditversicherer Euler Hermes in Kooperation mit der Universität Mannheim deckte auf, dass 57 Prozent aller befragten Teilnehmer der Meinung waren, dass eine autoritäre Führung Grund für Insolvenzen ist. Ergebnis der Studie war letzten Endes, dass Führung in Deutschland „hart und zu wenig an den Mitarbeitern orientiert“ sei.

Daniel Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, äußert sich zum Thema Führungsstil wie folgt: „Ich muss die Menschen mitreißen, dann bekomme ich ihre Motivation, ihr Know-how und ihre Kreativität zurück“ [Wolf].

Mitarbeiter und Angestellte sind in der heutigen Zeit längst Teil eines Ganzen. Ohne die Angestellten ist es für eine moderne Führungskraft kaum möglich dauerhaft Erfolge zu erzielen. Zwar entwickeln die Führungskräfte Ideen und Strategien, doch ausgeführt werden diese von den Angestellten. Es entsteht eine Abhängigkeit zwischen den Parteien. Diese Abhängigkeit ist in gleicher Weise im Fußballsport gegeben. Der Trainer führt eine Mannschaft, entwickelt eine Philosophie, erstellt Trainingspläne und bereitet die Spieler auf die Begegnungen vor, doch für den Erfolg/Misserfolg sorgen die Spieler auf dem Platz.

Im Fußballsport finden viele verschiedene Führungsstile auf den Trainerbänken Platz. Von dominanten Trainertypen wie Felix Magath bis hin zu „Kumpeltypen“ wie Jürgen Klopp oder Thomas Tuchel. Welcher Führungsstil der Richtige ist, lässt sich nicht aufschlüsseln, wichtiger ist die Konstanz in der Führung.

Im Sommer 2010 stand Felix Magath zum wiederholten Male wegen seines autoritären Führungsstils in der Öffentlichkeit in der Kritik. „Felix Magath hat einen autoritären Führungsstil, das ist auch für mich manchmal nicht einfach, hat aber nichts mit Diktatur zu tun“, äußerte sich Clemens Tönnes, Aufsichtsratschef von Schalke, über den Trainer. Magath selbst verteidigt seinen Stil immer wieder damit, dass seine Konzepte bekannt sind und man seinen Charakter längst kennen sollte [vgl. Magath's Führungsstil 2010]. Der Erfolg gibt Magath recht, doch genauso ist Jürgen Klopp mit seinem Führungsstil seit einiger Zeit auf nationaler Ebene erfolgreich.

### 6.3 Kommunikatives Aufgabenportfolio des Trainers

Neben den sportlichen Aufgaben eines Trainers, wie der Erstellung von Trainings/Saisonplänen, dem Leiten der Trainingseinheiten, dem Vorbereiten auf Spiele oder der taktischen und technischen Schulung, obliegen dem Trainer zahlreiche Aufgaben im kommunikativen Bereich.

Im Fokus steht dabei die Mannschaft, also die direkte Kommunikation zwischen dem Trainer und dem Team. Wichtigste Aufgabe dabei ist die Teambesprechung. Diese Zusammenkunft unterteilt sich in zahlreiche Facetten, so finden Besprechungen zu verschiedensten Zeitpunkten in der Woche statt. Teilweise werden die Besprechungen geplant durchgeführt, teilweise entstehen sie spontan, situationsbedingt. Die folgende Aufteilung zeigt deutlich, dass ein Trainer viele Möglichkeiten während der Woche hat seine Mannschaft gezielt auf ein Spiel vorzubereiten.

- Besprechung während Trainingseinheiten
- Nominierungssituation
- Spielbesprechung
- Coaching am Spielfeldrand
- Halbzeitbesprechung
- Besprechung unmittelbar nach Spielende [vgl. Linz 2009, 6/7]

Grundlage für alle Besprechungen ist eine präzise Planung des Ortes und des Zeitpunkts. Die Rahmenbedingungen müssen passen, damit der Trainer der Mannschaft die Inhalte korrekt übermitteln kann.

Ein durchschnittlicher Amateurverein verfügt neben zwei Umkleidekabinen über eine Gaststätte und Freifläche neben dem Spielfeld. Die Gaststätte als solches verbietet sich als Ort der Teambesprechung, da die Inhalte zumeist in der Mannschaft bleiben sollen und dort somit zu viele Zuhörer die Besprechung stören können. Die meisten Besprechungen finden wohl in den Kabinen statt. Häufig zeichnen sich diese durch einen engen Raum mit schlechter Belüftung und unbequemen Sitzgelegenheiten aus. Dennoch eignen sich Kabinen durchaus für Ansprachen an die Mannschaft. Allerdings sollten wichtige, grundlegende Dinge eingehalten werden. Zum einen sollte die Besprechung bei einer schlechten Belüftung nach maximal einer halben Stunde enden, da die Konzentration der Spieler stark abfällt. Zum anderen ist es unbedingt notwendig, dass der Trainer von allen Spielern nicht nur gehört, sondern vor allem auch gesehen



wird. Der Trainer sollte während der Besprechung auch immer wieder darauf achten Blickkontakt mit den Athleten aufzunehmen, um seine Botschaften durch Augenkontakt zu verstärken. Zusätzlich hat der Trainer die Möglichkeit durch Nennung von einzelnen Namen gezielt seine Spieler anzusprechen und sie damit aufzufordern den Blickkontakt zu suchen.

Auch die Gestik des Übungsleiters sollte seine Aussagen unterstreichen. Der Trainer sollte also während seiner Rede aufstehen und sich zentral im Raum positionieren. Auch eine angemessene Lautstärke und Tonlage entscheidet über die Aufnahme der Botschaft bei den Spielern [vgl. Linz 2009, 106/107].

Neben den Kabinen sind auch Freiflächen in der Natur eine Möglichkeit für Teambesprechungen. Allerdings fehlt dort häufig die Aufmerksamkeit, da die Spieler von verschiedenen Reizen von der eigentlichen Teamansprache abgelenkt werden. Auffällig ist auch, dass die Spieler viel weiter auseinander stehen, im Gegensatz zur Ansprache in einer engen Kabine. Der Geräuschpegel kann zudem zu hoch sein, die Stimme des Trainers verliert dadurch an Überzeugungskraft.

Ideale Räumlichkeiten für eine Teamansprache sind also geschlossene Räume mit guter Belüftung. Im Profifußball wird darauf geachtet, dass die Kabinen der Teams groß genug sind, dass jeder Spieler genügend Platz hat. Auch die Wahl der Farben in der Kabine spielt eine wichtige Rolle zur Beruhigung der Spieler.

Neben der Wahl des richtigen Ortes, ist der zeitliche Rahmen der Besprechung entscheidend dafür, ob die Botschaft des Trainers von den Spielern richtig aufgenommen wird. „Du kannst über alles reden, nur nicht über 45 Minuten“. Eine Weisheit, die von vielen Rhetorikern befolgt wird und bei vielen Präsentationen als sinnvoll angesehen wird. In der Praxis ist es für einen Trainer wichtig seine Ansprache auf zentrale Kernpunkte zu fixieren. Sinnvoll dabei ist es, schon vor der Besprechung einen zeitlichen Endpunkt festzulegen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Videoanalyse des vergangenen Spiels, um die Vorbereitung auf den nächsten Gegner oder einen Tadel für Verstöße gegen die Grundregeln der Mannschaft handelt. Alles was länger als 45 Minuten dauert, wird von den Athleten zwangsläufig nicht mehr komplett aufgenommen. Daraus resultieren Fehlinterpretationen, der erste Schritt zu einer fehlgeleiteten Kommunikation [vgl. Linz 2009, 108].

### **6.3.1 Teambesprechung während der Woche/während Trainingseinheiten**

Die Ziele von Besprechungen in der Trainingswoche sind sehr vielfältig. Der Trainer hat zum einen die Möglichkeit, das vergangene Spiel zu analysieren, zum anderen kann die Vorbereitung auf das kommende Spiel thematisiert werden. Auch Besprechungen ohne direkten Zusammenhang mit einem Spiel sind möglich. Gerade zu Beginn der Saison steht die Vereinbarung von Zielen, die Stärkung des Teamgeistes, der Erklärung der Philosophie oder organisatorische Angelegenheiten im Mittelpunkt. Egal welche Art von Besprechung anliegt, es geht zunächst um die Planung des richtigen Zeitpunktes der Ansprache.

Nach der Trainingseinheit sind die Spieler müde und ausgelaugt, die Konzentrationsfähigkeit ist beeinträchtigt. Die Bereitschaft, aktiv an einer Diskussion teilzunehmen, ist sehr gering. Vor dem Training gibt es allerdings ebenfalls Probleme, die in Kauf genommen werden müssen. Für viele Spieler, gerade im Amateurbereich, ist es beruflich oder privat nicht möglich, früher ins Training zu kommen. Eine Ansprache, bei der viele Spieler nicht anwesend sind, verfehlt ebenfalls ihre Wirkung. Ob vor oder nach dem Training, es gilt also genau zu planen und abzuwägen, welcher Nachteil einen geringeren Einfluss auf die Mannschaft hat [vgl. Linz 2009, 108].

Eine Lösung des Problems ist die Vereinbarung eines fixen Termins für Besprechungen. Die Spieler und der Trainer können langfristig planen und den Zeitraum freihalten. Experten wie Linz sind der Meinung, dass „alle 14 Tage eine halbe Stunde Austausch einem Team mehr bringt, als diese Zeit zu trainieren“ [Linz 2009, 109]. Auch Heinz Janalik, Präsident des Badischen Sportbundes und Referent von Anpfiff ins Leben, versicherte in einem persönlichen Gespräch mit dem Autor, dass eine Besprechung unter der Woche durchaus eine Trainingseinheit ersetzen kann.

Die Inhalte der Besprechungen unter der Woche sind sehr vielfältig und abhängig von der jeweiligen Situation des Teams. Naturgemäß finden zu Beginn einer Saison mehr Gespräche statt, um die Automatismen und den Teamgeist zu stärken, neue Spieler zu integrieren oder eine Spielidee zu vermitteln. Doch auch während der Saison sind ständige Ansprachen wichtig, um die Motivation dauerhaft aufrecht zu halten.

### 6.3.2 Nominierungssituation

Sich für einen Spieler zu entscheiden, bedeutet immer auch, einen anderen zurückzusetzen [Linz 2009, 125]. Der Trainer bestimmt Woche für Woche, vor jedem Spiel welche Athleten im Kader stehen, welche Spieler auf der Ersatzbank Platz nehmen und welche nur Zuschauer sind. Häufig hängt die Entscheidung von Kleinigkeiten ab. Durch die Ausführung der Macht entsteht im Team ein Machtgefälle zwischen dem Trainer und der Mannschaft. Die Spieler sind von ihrem Coach abhängig.

In der Realität gibt es nur sehr wenige Spieler, die sich Gedanken darüber machen, warum sie der Trainer nicht nominiert hat. Die Schuld wird häufig dem Trainer zugeschoben. Dies ist der Beginn eines gestörten Trainer-Spieler-Verhältnisses [vgl. Linz 2009, 126].

Die getroffenen Entscheidungen gilt es aktiv nachhaltig nach außen zu vertreten. Außenstehenden ist der Trainer nicht verpflichtet, seine Entscheidungen zu erklären. Es ist möglich den Kapitän oder den Mannschaftsrat in die Entscheidungssituation einzubeziehen, doch letzten Endes muss deutlich werden, dass der Trainer die endgültige Entscheidung trifft.

Ein Trainer braucht auch unbedingt Mut zu unpopulären Entscheidungen, muss situativ handeln und darf sich nicht von der breiten Öffentlichkeit beeinflussen lassen. Er entscheidet und er ist derjenige, der für seine Entscheidung gerade stehen muss.

Ein praktisches Beispiel ist die Zusammenarbeit mit der Mannschaft. Gerade vor einer Saison ist es interessant jeden Spieler seine Wunschaufstellung anonym aufschreiben zu lassen. Es entsteht somit ein repräsentatives Bild der Mannschaft zum Thema Aufstellung. Ob der Trainer die Ideen mit einbezieht, bleibt ihm überlassen. Die Übung legt auch offen, ob es Konflikte innerhalb der Mannschaft gibt. Findet man bekanntermaßen talentierte und wertvolle Spieler weniger häufig in den Aufstellungen vor, ist dies ein Indiz dafür, dass sie in der Mannschaft kein großes Ansehen genießen. Der Mannschaft muss klar sein, dass sich die Perspektive der Spieler grundlegend von der Perspektive des Trainers unterscheidet. Während die Spieler ihr Potential und ihr Talent bestmöglich ausschöpfen wollen, geht es dem Trainer um den Erfolg der Mannschaft [vgl. Linz 2009, 128].

Um dauerhaft Erfolg mit der Mannschaft zu haben muss der Trainer kurzfristige und langfristige Auswirkungen seiner Entscheidungen berücksichtigen. Nicht immer ist es ratsam die elf besten Spieler auflaufen zu lassen. Ziel sollte es auf Dauer sein, die beste Mannschaft aufzubieten. Dazu gehört mehr als nur ein Blick auf die sportliche Entwicklung des Teams. Disziplin, Zuverlässigkeit und vor allem die soziale Komponente spielen eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der richtigen Spieler. Grundlegend gilt, dass bei einer Entscheidung nicht nur die Gedanken im Kopf, sondern auch das Gefühl des Trainers eine Rolle spielen sollte. Bauchentscheidungen sind häufig unpopulär sorgen für Aufregung, können aber goldwert sein [vgl. Linz 2009, 128].

Ist die Entscheidung gefallen, muss sich der Trainer hinterfragen wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, um diese zu verkünden. Auch der Rahmen wem die Entscheidung zuerst offenbart wird ist wichtig. Zwei Möglichkeiten sind in der Realität häufig vorzufinden. Viele Trainer verkünden in der Mannschaftsbesprechung vor dem Spiel, welche Akteure auflaufen, andere Übungsleiter suchen das Vieraugengespräch schon vor der Besprechung. Aus disziplinarischen Gründen ist es oft sinnvoll die Entscheidungen vor der gesamten Mannschaft zu verkünden.

Doch meistens ist ein Vieraugengespräch vorab sinnvoller. Je bedeutsamer das bevorstehende Spiel ist, desto wichtiger ist es die Entscheidungen dem einzelnen Spieler zu verkünden. Der Hintergrund ist ganz einfach: „Für jeden Menschen ist es sehr schwierig, vor anderen bloßgestellt zu werden“ [Linz 2009, 130]. Jede Nichtnominierung bedeutet für die Spieler eine persönliche Niederlage und muss erst einmal verdaut werden. Dies geschieht besser alleine oder im kleinen Kreis und nicht vor versammelter Mannschaft.

Auch die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt lässt sich nicht verallgemeinern. Verkündet der Trainer die Entscheidung schon früh in der Woche bedeutet dies einen Spannungsabfall bei allen Beteiligten. Die Nominierten reduzieren automatisch ihr Trainingspensum und auch die Nichtnominierten strengen sich weniger an, da sie am Wochenende sowieso nicht auf dem Platz stehen. Andererseits wird durch eine frühe Entscheidungsverkündung bewirkt, dass sich die Akteure frühzeitig mit dem Spiel beschäftigen können [vgl. Linz 2009, 131].

Wird die Entscheidung erst kurz vor dem Spiel getroffen, steigt zwar die Motivation unter der Woche und alle Spieler zeigen ihr volles Leistungspensum. Doch damit

einher geht auch ein erhöhtes Verletzungsrisiko in den Trainingseinheiten, da keiner der Spieler zurücksteckt. Auch das Konfliktpotential ist erhöht, durch Spannungen im Team.

Die Einbindung der Nichtnominierten spielt beim Aufbau eines Teams ebenfalls eine zentrale Rolle. Eine Fußballmannschaft besteht eben nicht nur aus elf Spielern, sondern aus weiteren Auswechsel- und Ersatzspielern. Kommt es zu Konflikten oder Unzufriedenheiten birgt dies ein großes Risiko für die gesamte Mannschaft. Den Ersatzspielern muss ständig vermittelt werden, dass die Chance besteht in den Kader zu rutschen, niemand darf ausgegrenzt werden. Während des Spiels können Aufgaben an die Reservespieler verteilt werden. Sie können die eigene Mannschaft beobachten und sich Notizen über Verbesserungen machen, die anschließend mit dem Trainer besprochen werden. Somit werden sie Teil des Teams und übernehmen verantwortungsvolle Aufgaben auch während der Spiele [vgl. Linz 2009, 132].

### **6.3.3 Spielbesprechung**

Der Tag des Spiels erfordert zahlreiche organisatorische Aufgaben. So zum Beispiel auch die Eingliederung der Ansprache unmittelbar vor dem Spiel. Auch hier muss die Frage gestellt werden, wann und wie lange die Ansprache gehalten werden sollte, damit jeder im Team sie richtig aufnimmt. Je näher der Wettkampf rückt, desto größer ist die Anspannung der Athleten. Daraus folgt, dass eine Ansprache wenige Minuten vor Spielbeginn wenig Sinn macht [vgl. Linz 2009, 109].

Jogi Löw, Trainer der Deutschen Fußballnationalmannschaft, offenbarte sogar, dass während der WM 2006 die letzte Ansprache vor dem Spiel von Ersatzspielern durchgeführt wurde. Dies ist nicht nur ein Schachzug, um die Reservespieler in die Mannschaft zu integrieren, sondern auch Indiz dafür, dass die allerletzte Ansprache vor Anpfiff nur noch der Motivation der Spieler gilt [vgl. Focus-Interview 2012].

Ein Rezept für den richtigen Zeitpunkt und die richtige Länge der Traineransprache gibt es nicht. Dies ist auch immer abhängig von der jeweiligen sportlichen Situation, des Stellenwerts der Partie und der Stärken/Schwächen des Gegners. 15 bis 20 Minuten sind allerdings ein guter Richtwert für eine gelungene Ansprache [vgl. Linz 2009, 109]. Doch welche Inhalte sollen vermittelt werden? Die sportlichen Inhaltspunkte sollten weitestgehend schon während der Woche besprochen worden sein, sodass sich der

Trainer voll und ganz auf eine motivierende Ansprache fokussieren kann. Zu Beginn der Besprechung geht es kurz um die taktische Ausrichtung und die Aufstellung. Auch die Benennung des Ziels für dieses Spiel ist von wichtiger Bedeutung. Dabei geht es zum einen um Ergebnisziele („Gewinnt das Spiel und verteidigt damit die Tabellenführung“), als auch um Handlungsziele („Bekommt kein Gegentor“, „Drängt den Gegner auf die Außenbahn“). Auch eine Fixierung der Ziele wäre möglich, damit sich die Botschaft bei allen Spielern verfestigt [vgl. Linz 2009, 109].

Des Weiteren muss der Trainer überlegen, ob er die Stärken und Schwächen des Gegners kurz vor dem Spiel noch einmal aufgreift und zur Sprache bringt oder ob er sich auf sein Team und die eigenen Fähigkeiten konzentriert. Häufig machen Trainer den Fehler, dass sie zu sehr vor den Stärken des Gegners warnen. Psychologisch unklug, weil der Respekt der eigenen Mannschaft auf dem Platz zu groß werden kann. Eine ängstliche Haltung der Spieler ist ein erstes Anzeichen für eine fehlinterpretierte Ansprache [vgl. Linz 2009, 111].

Besser wäre es die eigenen Stärken hervorzuheben, die Mannschaft aufzubauen, um das Selbstbewusstsein kurz vor dem Anpfiff zu stärken.

*Beispiel aus der Praxis zur Steigerung des Selbstbewusstseins des Teams unmittelbar vor dem Spiel:*

Vor Spielbeginn hängt der Trainer ein großes, leeres Blatt Papier in der Umkleidekabine auf und zeichnet darauf einen großen Kreis. Folgend werden die Mannschaftsmitglieder nacheinander dazu aufgefordert für jeden Spieler eine herausragende Stärke in den Kreis zu schreiben. Wenn sich jeder Spieler geäußert hat und sich der Kreis gefüllt hat, bespricht die Mannschaft die teamspezifischen Stärken und schreibt diese außerhalb des Kreises auf. Das Produkt der Motivationsmethode kann nun auch für die folgenden Spiele verwendet werden und dient dazu, dass sich jeder Spieler ins Gedächtnis ruft, welche Stärken in der Mannschaft und in ihm selbst stecken.

Eine Variante wäre es auch die Fähigkeiten positionsbezogen in einer taktischen Aufstellung aufzuschreiben. Die auf der folgenden Seite vorzufindende Abbildung wäre ein Beispiel fürs das Ergebnis [vgl. Linz 2009, 167].

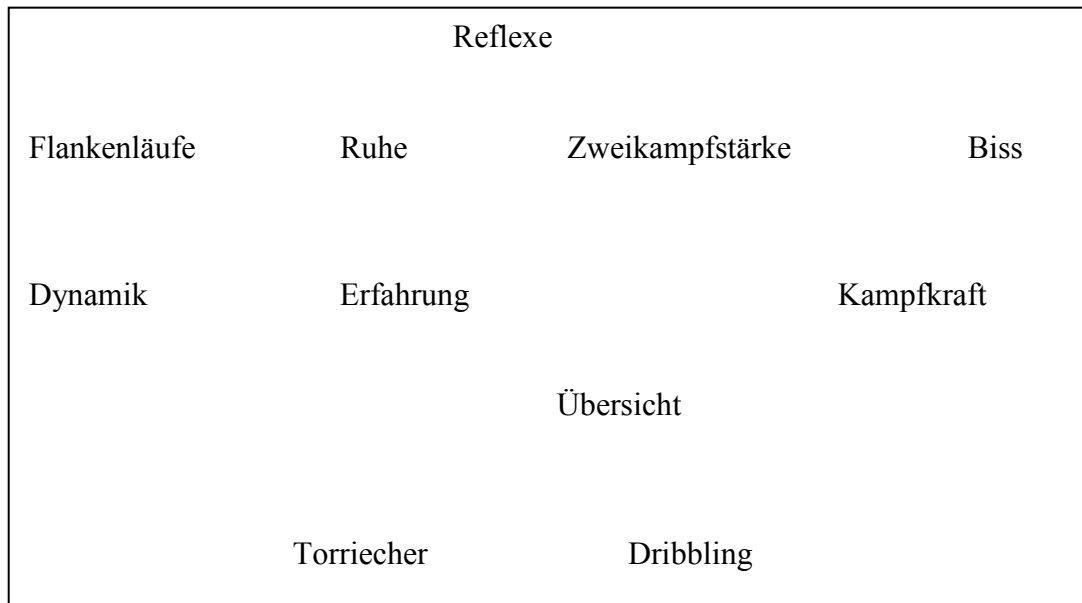


Abbildung 7: Taktische Formation der Fähigkeiten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Linz 2009, 167]

Entscheidend ist es als Trainer den Spielern klare Anweisungen zu geben. Nicht empfehlenswert ist es, allen Spielern einzeln die genauen Aufgaben zuzuteilen. Dies geschieht bereits in Einzelgesprächen unter der Woche. Wichtiger sind Aufgaben für das Kollektiv, beispielsweise für die Verhaltensweise der Abwehrreihe oder den Bewegungsablauf der Stürmer [vgl. Mannschaftssitzung planen].

Die Besprechung unmittelbar vor dem Spiel soll neben einer klaren Sachlichkeit auch emotional sein. Die Spieler sollen hoch motiviert und wach in die Begegnung gehen. Nach der taktischen Besprechung und der Bekanntgabe der Aufstellung liegt es dann am Trainer die Spieler zu erreichen und zu motivieren. Häufig findet unmittelbar vor dem Anpfiff noch einmal eine Motivationseinheit der Spieler statt. Regelmäßig sieht man Kreisbildungen der Mannschaft vor einem Spiel. Dieses Teamritual, angeführt von Spielern, Kapitän oder Trainer, dient der Steigerung des Teamgeistes. Alle Spieler werden auf das folgende Spiel eingeschworen und der Teamgedanke wird in den Mittelpunkt gerückt [vgl. DFB-Motivation].

Ein weiteres praxisnahes Beispiel zur Steigerung der Motivation vor dem Spiel ist die Verwendung von Musik zur Unterlegung der Motivationsansprache.

Die Deutsche Fußballnationalmannschaft wurde während der Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land vor jedem Spiel von zahlreichen Liedern eingeschworen. Gerald Asamoah, damaliger Nationalspieler kümmerte sich um die Songauswahl und spielte

zur richtigen Zeit, die richtigen Songs ab. Auch in den folgenden Turnieren war die Musik ein wichtiger Begleiter der deutschen Elf. 2012 beauftragte die Mannschaft den deutschen Fernsehsender ARD zwei CDs mit Musiktiteln zu bespielen, um gegen die Stille im Bus vor den Spielen vorzugehen [vgl. Musik als Motivationsfaktor 2012]. „Musik hat eine ablenkende Funktion und hilft dem Sportler bei der Entspannung oder Mobilisation für einen Wettkampf“, so der Sportpsychologe Dr. Ulrich Kuhl vom Olympiastützpunkt Rhein-Ruhr zu diesem Thema [Hatje/Barth].

Zahlreiche Wissenschaftler kennen längst den Zusammenhang von Musik und sportlicher Aktivität. Viele Sportler hören Musik und laufen dadurch laut Wissenschaft entspannter und „mehr im Rhythmus“ [Hatje/Barth]. Doch ein Geheimrezept, welcher Musikstil aufputscht und welcher abschreckt gibt es sicher nicht. Denn die Geschmäcker sind verschieden. Den einen stört laute Rapmusik, der andere wird davon beflügelt. Dadurch muss der Trainer/die Mannschaft entscheiden, ob Musik wirklich sinnvoll ist und auf welche Lieder man sich einigt [vgl. Hatje/Barth].

#### **6.3.4 Coaching am Spielfeldrand**

Auch während des Spieles hat der Trainer Möglichkeiten Einfluss auf das Spielgeschehen zu nehmen. Sportlich, durch taktische Auswechslungen oder Systemveränderungen, doch auch kommunikativ sind die Worte des Trainers am Spielfeldrand wichtig, um die Akteure auf die richtige Bahn zu lenken und dort zu halten. Doch die Grenzen der Einflussmöglichkeiten sind klar abgesteckt und jeder Trainer ist nach dem Pfiff zum Anstoß abhängig von seinen Spielern. Dennoch wird die Trainerperson während des gesamten Spiels von seinen Akteuren wahrgenommen. Sowohl im positiven, als auch im negativen Sinne [vgl. Linz 2009, 118]. Es gilt also darauf zu achten eine positive Körperhaltung während des gesamten Spiels aufrecht zu halten. Ein gesenkter Kopf bei einem Rückstand kann die Spieler nachhaltig verunsichern. Hauptbestandteil der Aufgabe an der Seitenlinie ist jedoch die verbale Unterstützung.



Folgend werden die Aufgaben kurz dargestellt und anschließend aufgeschlüsselt:

- Verbale und emotionale Unterstützung des Teams
- (Fehler-)Analyse des Spiels aus taktischer und psychologischer Sicht
- Taktische Korrekturen und Beeinflussung der Einstellung
- Ein- und Auswechslung von Spielern [Linz 2009, 119]

Die wichtigste Aufgabe besteht in der *Unterstützung der Mannschaft*, hauptsächlich durch Zwischenrufe von der Seitenlinie. Meist nehmen die Spieler mehr wahr, als der Trainer für möglich hält. Schon eine abfällige Handbewegung beeinflusst manche der Athleten negativ [vgl. Linz 2009, 119]. Auch abfällige Bemerkungen oder Flüche gehören fast schon zur Tagesordnung, wenn man Trainer unterschiedlicher Mannschaften beobachtet. Fakt ist, dass es wichtig ist den Emotionen freien Lauf zu lassen. Nur dann ist es für den Trainer möglich, einen kühlen Kopf für die anstehende Halbzeitanalyse zu behalten.

Generell gilt, dass es sinnvoller ist über gelungene Aktionen der Athleten zu sprechen, als über Fehler. Die Konzentration auf die Steigerung des Selbstbewusstseins steht im Vordergrund und sollte die kritischen Aussagen und Handlungen am Spielfeldrand überlagern [vgl. Linz 2009, 120].

Eine weitere Aufgabe besteht in der *Spielbeobachtung und Analyse*. Gelingt es der Mannschaft die vorgegebene Taktik umzusetzen? Werden die Trainingsschwerpunkte eingebaut und die Vorgaben der Spielbesprechung eingehalten? Eine Möglichkeit diese Analysen zu fixieren wendet Ewald Lienen, ehemaliger Trainer von TSV 1860 München, schon viele Jahre an. Er wurde bekannt als „Zettel-Ewald“, da er jeden Spielzug, jede taktische Änderung des Gegners und jeden Fehler seiner Mannschaft auf einem Notizblatt vermerkt [vgl. Mayer 2009]. Häufig notieren Trainer während des Spiels taktische Dinge, um sie in der Halbzeitbesprechung oder der Analyse nach dem Spiel wieder aufgreifen zu können. Ein 90-minütiges Fußballspiel ist sehr facettenreich und nicht immer ist es möglich alle wichtigen Fakten im Kopf abzuspeichern. Daher ist es sehr sinnvoll immer mit Papier und Stift zu arbeiten.

Aus der Analyse ergibt sich eine weitere zentrale Aufgabe während des Spiels. Die Korrektur aufgetretener Fehler bzw. Schwachpunkte. Taktische Umstellungen, hilfreiche Hinweise an einzelne Athleten oder die Auswechslung der Spieler. Hierbei hat der Trainer zahlreiche Möglichkeiten auf das Spielgeschehen einzuwirken. Gerade

Auswechslungen sind im Fußball hilfreich, um ein Spiel wieder in die richtige Bahn zu lenken. Der Trainer hat direkten Kontakt zu den Reservespielern, kann vor einer Einwechslung mit den Athleten selbst sprechen, taktische Vorgaben liefern und die Spieler unmittelbar vor dem Wechsel motivieren [vgl. Linz 2009, 121]. Wichtig hierbei ist eine klare Ansprache an den Spieler, positive und direkte Anweisungen, sowohl in taktischer als auch psychologischer Sicht. Auch die Reservespieler sind im besten Falle auf das Spiel fokussiert und die Aufnahme der Nachrichten ist beschränkt. Der Trainer muss seine Ansprache auf das Wesentliche konzentrieren [vgl. Linz 2009, 123].

Grundsätzlich gilt, dass die Ausbildungsarbeit während der Woche geschieht. Die Spieler werden sportlich geschult und auf das kommende Spiel vorbereitet. Während des Spiels muss der Trainer seine eigentliche Rolle als Ausbilder ablegen und handelt als Führungsperson. Er unterstützt die Spieler, gibt Tipps und nimmt taktische Änderungen vor [vgl. Linz 2009, 124].

### **6.3.5 Halbzeitbesprechung**

Die Halbzeitsituation ist im Fußball ein zeitlich abgesteckter Rahmen. Jeder Trainer hat 15 Minuten Zeit, um noch einmal Einfluss auf das Spielgeschehen zu nehmen. Jeder Trainer hat seine eigenen Methoden die Pause sinnvoll zu nutzen. Ein allgemeiner Ablauf hat sich allerdings als günstig erwiesen und wird folgend erläutert.

Zunächst ist es wichtig, die Athleten zur Ruhe kommen zu lassen. Während des Spiels stauen sich viele Emotionen an. Es gilt das Verarbeitete kurz zu verdauen, um neue Informationen aufnehmen zu können. Die ersten drei Minuten sollten daher genutzt werden, um Klarheit zu gewinnen, Stille in der Kabine ist angesagt. Auch der Trainer muss Abstand zum Spiel gewinnen, kurz durchatmen und soll erst dann vor die Mannschaft treten, wenn er sachlich auftritt und nicht aus der Emotion heraus [vgl. Linz 2009, 112]. Erst dann beginnt die eigentliche Ansprache. Da die Spieler auch während der Pause nur beschränkt Informationen aufnehmen können, ist es wichtig, dass sich der Trainer auf das Wesentliche konzentriert. Fünf Minuten, um handlungsbezogene Informationen zu vermitteln, sollten reichen. Vier bis fünf zentrale Punkte, auf welche die Mannschaft achten soll, genügen völlig. Wichtig dabei ist die direkte Ansprache der Spieler, wenn möglich mit Blickkontakt und Nennung von Namen zur Erhöhung der Aufmerksamkeit.

Folgender Ablauf ist sinnvoll, um die Pause effektiv zu nutzen:

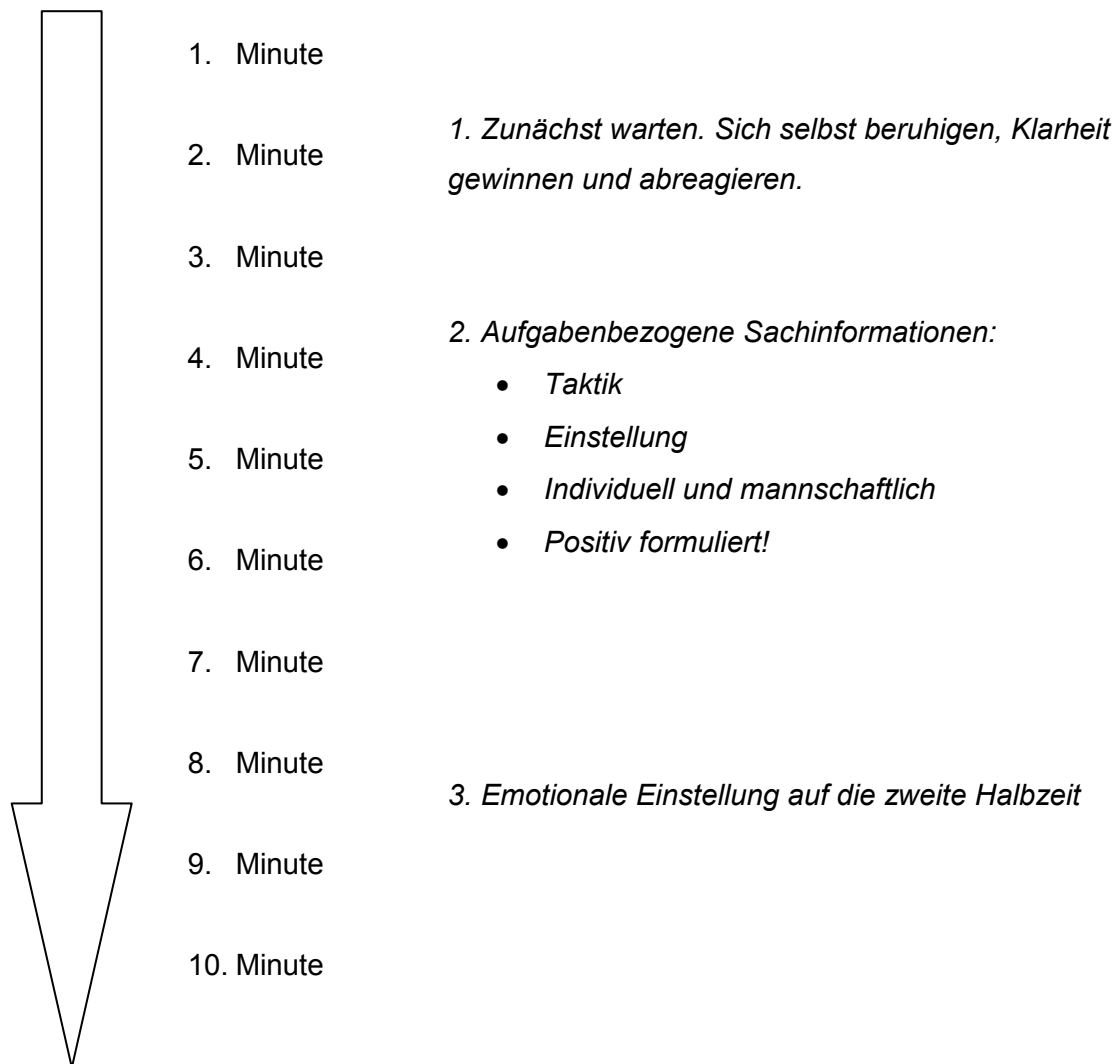


Abbildung 8: Die Halbzeitbesprechung – drei Schritte zum Erfolg [Eigene Darstellung in Anlehnung an Linz 2009, 112]

Nach der Vermittlung von handlungsbezogenen Sachinformationen folgt die emotionale Einstimmung auf die zweite Halbzeit. Hierbei gilt es positive Bilder hervorzurufen, den Kampfgeist zu stärken, den Teamgeist wachzurütteln. Viele Trainer arbeiten hierbei mit einer Emotionalisierung der Sinne der Athleten. Ein Siegerfoto aus vorangegangenen Spielen beispielsweise kann die Athleten zu Höchstleistungen treiben.

In der Praxis muss man zwischen zwei Fällen unterscheiden. Der Trainer ist entweder mit der Leistung der Mannschaft zufrieden oder nicht. Das berühmte „Donnerwetter“ ist

typisch für eine Ansprache bei negativem Erfolg der Mannschaft. Doch ist es nur in den seltensten Fällen zu empfehlen. Wenn die Einstellung der Spieler auf dem Platz sichtbare Mängel vorweist, dann ist eine Standpauke denkbar. Ansonsten ist es abwegig, die Mannschaft lautstark zu kritisieren. Der Trainer muss sich immer vor Augen halten, dass keiner seiner Spieler freiwillig ein Spiel verliert. Viele Faktoren spielen eine Rolle, wenn eine Mannschaft nicht das abrufte, was im Training geübt wurde. Diese Faktoren gilt es vom Trainer aufzuschlüsseln und an die Spieler zu vermitteln [vgl. Linz 2009, 113].

Sinn macht es den Spielern in schlechten Phasen konkrete Handlungsaufgaben für die zweite Halbzeit zu geben. Auch das Aufdecken verschütteter Stärken ist eine mögliche Idee. Ziel ist es der Mannschaft mit der Ansprache neue Hoffnung zu geben. Die Spieler sollen daran erinnert werden, dass erst die Hälfte des Spieles abgeschlossen ist. Der Glaube an die eigene Stärke muss geweckt werden. Natürlich ist dabei unumgänglich, dass der Trainer selbst diesen Glauben noch nicht verloren hat [vgl. Linz 2009, 113].

Auch nach einer erfolgreichen ersten Spielhälfte wirkt sich die Halbzeitansprache darauf aus, ob die gute Form auch in der zweiten Hälfte anhält. Häufig kommt die Pause zu einem ungünstigen Zeitpunkt, da die Mannschaft spielbestimmend ist und der gute Spielfluss durch die Unterbrechung gestört wird. Die Athleten betreten die Kabine womöglich lachend mit einem guten Gefühl und sind für Späße aufgelegt. Eine große Selbstzufriedenheit wird vom Trainer vorgefunden. Dieser gilt es gegenzusteuern, um eine Überheblichkeit zu verhindern.

Lob an das Team ist wichtig, aber nur dann wenn wirklich gut gespielt wurde. Nicht bei jeder Führung ist auch ein Lob sinnvoll. Auch die Schwachpunkte, die es in jedem Spiel gibt, müssen genannt und kurz besprochen werden. Weiter heißt es dann die Spannung hochzuhalten, am besten gelingt dies durch die Setzung von neuen Zielen. Diese können sowohl Ergebnisziele (Führung verwalten, Führung ausbauen) oder Handlungsziele (Kein Gegentor kassieren, mehr über die Außen spielen...) sein [vgl. Linz 2009, 114].

Ängste vor einem möglichen Aufholen des Gegners sollten verdeckt gehalten werden. Positiv gestimmt sollen die Spieler in die zweite Hälfte gehen mit dem Wissen, warum es sich lohnt, den bisherigen Einsatz weiter aufrechtzuerhalten.

„Ihre Mannschaft sollte nach der Pause immer mit einem positiven Gefühl auf das Spielfeld zurückkehren“ [Linz 2009, 114].

Meist tritt der Fall ein, dass der Trainer weder eine überragende, noch eine miserable Leistung seiner Mannschaft wahrgenommen hat. Dann ist es wichtig den Fokus auf die positiven Szenen des Spiels zu setzen. Auf der einen Seite soll das Team stark geredet werden, doch keinesfalls soll sich eine Überheblichkeit einstellen. Es muss also auf jeden Fall auch ein Augenmerk auf die Fehler gelegt und Handlungshinweise gegeben werden.

Auch eine Abwechslung zwischen den Halbzeitanreden ist sehr wichtig. Viele Spieler langweilen sich schnell bei immer wiederkehrenden Parolen zwischen den Spielhälften. Hier gilt es für den Trainer seine Kreativität zu beweisen. Eine Idee wäre es mit der Stimme zu arbeiten. Leise Töne bewirken hier oft Wunder. Ruhige Trainer können dagegen auch einmal laut werden, um die Spieler zu überraschen.

Zahlreiche Trainer überlassen die Ansprache sogar den Spielern, bzw. einem ausgewählten Spieler. Wichtig dabei ist es, dem Team nicht zu viel Macht zuzusprechen. Der Trainer ist Teil der Mannschaft und sollte bei jeder Halbzeit die Nähe zur Mannschaft suchen [vgl. Linz 2009, 115].

### **6.3.6 Besprechung unmittelbar nach dem Spiel**

Die Worte des Trainers nach dem Spiel haben eine wesentliche Bedeutung für die Spielverarbeitung der Spieler. Im positiven Sinne kann der Trainer seine Mannschaft von den Stärken des vergangenen Spiels überzeugen. Ziel ist es dabei die Mannschaft positiv in die neue Woche starten zu lassen mit einem positiven Gefühl und einem gestärkten Selbstbewusstsein. Im negativen Falle haben kritische Worte eine gegensätzliche Wirkung auf die Spieler. Natürlich spielt der Spielverlauf der vergangenen Partie eine zentrale Rolle bei der Spielverarbeitung. Verliert man ein Spiel erst in den letzten Sekunden, betreten die Spieler mit gesenkten Köpfen die Kabine. Liegt man dagegen 80 Minuten des Spiels in Rückstand können die Athleten das Geschehene schon eher analysieren und verarbeiten und sind dazu fähig, mehr Informationen nach dem Spiel aufzunehmen.

Wichtig ist es, dass die Spieler direkt nach dem Schlusspfiff noch einmal zusammenkommen. Es gilt den Teamgeist zu demonstrieren, egal ob das Spiel positiv oder negativ zu Ende gegangen ist. Die Gefühle nach der Partie werden geteilt. Positive Ereignisse werden zusammen gefeiert und schmerzhaftes Niederlagen werden gemeinsam verarbeitet.

Die Besprechung an sich sollte maximal fünf Minuten dauern. Sinn macht es die positiven Eindrücke des Spiels noch einmal aufleben zu lassen, Bilder in den Köpfen zu schaffen, die so schnell nicht vergessen werden. Die kritische Analyse des Spiels ist in der folgenden Woche besser aufgehoben, als in der emotionalen Phase unmittelbar nach Spielende [vgl. Linz 2009, 117].

## **7. Bewältigung von Krisen im Fußball**

„Lehne es nicht ab, das Negative zur Kenntnis zu nehmen. Weigere dich lediglich, dich ihm zu unterwerfen“ [Linz 2009, 159]. Ein passendes Zitat von Norman Vincent Peale zur Einleitung in den Bereich der Krisen- und Konfliktbewältigung im Fußball.

Rückschläge und Niederlagen gehören im Fußball, wie auch im wahren Leben dazu. Doch Krisen sind nicht immer nur bedrohlich, sondern bieten auch eine Chance. Eine Chance, Dinge anzupacken und zu verändern, um aus der negativen Zeit gestärkt hervorzugehen [vgl. Linz 2009, 159].

Beschäftigt man sich mit Krisensituationen, muss man sich unbedingt auch mit der Wirkung von Emotionen beschäftigen. Denn jede Krisensituation ruft bei den Betroffenen Emotionen hervor, die das Handeln nachhaltig bestimmen. Im Sport muss es gelingen die Gefühle auszublenden und nicht blind zu handeln.

Vor allem die Schlussphase eines Spiels führt zu einer vermehrten Anzahl an Emotionen im menschlichen Bewusstsein. Egal ob Führung oder Rückstand, jetzt gilt es für den Trainer Einfluss auf das Geschehen auf dem Platz zu nehmen. Dabei darf sich der Trainer an der Seitenlinie nicht von seinen eigenen Gefühlen und Emotionen überwältigen lassen. Viel mehr muss er eine innere Ruhe nach außen tragen, beruhigend auf die Spieler einreden und neue Hoffnungen wecken. Hektik an der Seitenlinie überträgt sich häufig auch auf die Spieler und führt zu Ungenauigkeiten im Spielfluss [vgl. Linz 2009, 161].

## 7.1 Die Verarbeitung von Niederlagen

Verlieren gehört zu jeder Entwicklung dazu. Im Alltag, wie auch im Fußball. Im Sport sind Niederlagen oft persönliche Rückschläge, denn häufig wird nur das Ergebnis als Maßstab genommen und nicht etwa die spielerische Entwicklung der Mannschaft. Um langfristig erfolgreich zu sein muss man teilweise sogar Niederlagen in Kauf nehmen. Häufig dauert es auch bis ein Trainer sein Konzept auf die Mannschaft übertragen hat. Mehrere Niederlagen hintereinander führen zu einer Negativserie. Spieler gehen mit Selbstzweifeln in die nächste Partie, was zweifelsohne zur Entstehung einer Negativspirale führen kann. Der Trainer hat dann die Aufgabe sachlich mit Niederlagen umzugehen, die Spiele zu analysieren und mit der Mannschaft, wie auch mit einzelnen Spielern auszuwerten. Die Niederlage darf weder zu leicht noch zu ernst genommen werden. Alles zu verändern bringt selten den gewünschten Erfolg. Doch irgendetwas muss verändert werden [vgl. Linz 2009, 164].

Es gilt ein gesundes Mittelmaß zu finden. Ziel ist es dem folgenden Spiel mit Zuversicht und einem Gefühl von Handlungsfähigkeit entgegenzutreten.

### *Hilfreiche Reaktionen auf Misserfolge:*

- Das richtige Maß an Ärger finden
- Sich und die Mannschaft schon vorher auf solche Momente vorbereiten (und dann entsprechend handeln)
- Die Spieler dazu anleiten, negative Gefühle auszudrücken (etwa indem im Rahmen einer Aussprache jeder sagen darf, was er denkt und fühlt)
- Handlungsfähigkeit wiederherstellen (über einfaches und handlungsbezogenes Coaching)
- Praktische Konsequenzen aus der Niederlage ziehen (Was lernen wir daraus?)
- Als Vorbild wirken
- Positives Coaching (z.B. Selbstbeherrschung, Zuversicht, Angriffslust...)
- Positive Bilder schaffen (an frühere Erfolge erinnern, andere Vorbilder aus dem Sport wachrufen, die gemeinsame Vision beschreiben,...) [Linz 2009, 164]

Das große Problem von Negativserien ist der zunehmende Druck. Gerade im Leistungssport haben Trainer und Mannschaft häufig nicht lange Zeit, um wieder Erfolge vorzuweisen. Dies führt zu Verkrampfungen und zu einem Verlust an Selbstvertrauen.

Jede Serie ist dazu da, gebrochen zu werden. Jede Negativserie findet ein Ende, genauso wie jede positive Serie ein Ende findet. Deshalb ist es nicht entscheidend sich mit den Serien oder dem Stand in der Tabelle zu beschäftigen. Es geht immer um das nächste Spiel und die damit verbundenen Aufgaben [vgl. Linz 2009, 165].

Im folgenden Kapitel geht es um die Rückgewinnung des Selbstvertrauens. Dies kann nur gelingen, wenn das Team im Einklang ist und Trainer gemeinsam mit den Spielern an einem Strang zieht.

## **7.2 Selbstvertrauen neu aufbauen**

Niederlagen fördern die Selbstzweifel und untergraben häufig das Selbstvertrauen. Gehen Spieler mit solchen Gefühlen in ein Spiel, wird es sehr schwer das normale Leistungsspektrum abzurufen. Der Trainer muss verhindern, dass die Spieler in solchen Phasen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten verlieren und dafür sorgen, dass sie sich weiterhin auf ihre Stärken konzentrieren.

Die praktischen Anwendungen werden folgend erläutert und sollen erleichtern, das Selbstvertrauen wiederzufinden.

- Überdenken: Sind die Ziele realistisch?
- Sich seinen Stärken bewusst machen.
- Erfolgserlebnisse über einfaches Handeln schaffen.
- Handeln, als ob man stark wäre.

[Linz 2009, 166]

Die Setzung realistischer Ziele ist ein zentraler Punkt in der Analyse. Vor und während der Saison werden ständig neue Ziele gesetzt, die es zu erreichen gilt. Dabei wirken zu hohe Ziele leistungshemmend, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten geht recht schnell verloren [vgl. Linz 2009, 166].

Nachhaltig ist es die Aufgabe des Trainers, die Ziele nicht nur zu setzen, sondern auch fortlaufend zu kontrollieren. Ziele dürfen nie aus dem Auge verloren werden. Dabei ist es auch wichtig nicht nur langfristige, sondern auch kurzfristige Ziele zu setzen und diese regelmäßig mit den betroffenen Spielern zu analysieren.



Eine weitere Möglichkeit das Selbstvertrauen zu stärken ist die Besinnung auf die eigenen Fähigkeiten. Im Kapitel 6.3.3 wurde eine Übung erläutert, um die Stärken einer Mannschaft aufzuzeigen. Egal welche Übung, der Mannschaft muss bewusst gemacht werden, dass man nur gemeinsam die Ziele erreichen kann. Nur wenn alle Teammitglieder ihre Stärken abrufen wird man dauerhaft erfolgreich sein.

Auch Veränderungen im Trainingsalltag können helfen das Selbstvertrauen wiederzufinden. Befindet sich die Mannschaft in einer negativen Phase ist es hilfreich einfache Dinge im Training auszuprobieren, um Erfolgserlebnisse herbeizuführen. Für den Trainer erfordert diese Methode ein gewisses Feingespür für seine Mannschaft. Er muss die Stärken erkennen und muss wissen welche Trainingsinhalte dem Team mit Sicherheit gelingen werden. Die „Zauberformel“ lautet: „Wenn es schwierig wird, handle einfach“ [Linz 2009, 168].

Als vierte praktische Anwendung wird das „Handeln, als ob man stark wäre“, aufgeführt. Es geht darum dem Team frühere Erfolge unmittelbar vor Spielen näher zu bringen. Gemeinsam sollen sich die Spieler an Jubelszenen zurückerinnern und mit diesem positivem Gefühl auf das Feld gehen. Häufig führt es zu einem überraschendem Ergebnis [vgl. Linz 2009, 168].

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Anwendungen zur Steigerung des Selbstvertrauens individuell auf das jeweilige Team zugeschnitten werden müssen. Der Trainer muss die Persönlichkeiten in seinem Team kennen und die Gründe für eine anhaltende negative Serie erforscht haben. Nur wenn er weiß, warum sein Team der Erfolg abgeht weiß er, an welchen Stellschrauben er drehen muss. Die Zurückgewinnung des Selbstvertrauens erfordert also ein Höchstmaß an Feingespür für den Trainer und ist eine zentrale Aufgabe während einer Saison. Denn zumeist gibt es Phasen, in denen der Trainer die Spieler aufbauen muss.

### **7.3 Möglichkeiten der Konfliktlösung**

Neben den zahlreichen sportlichen Problemen in einem Team, kann es natürlich während einer langen Saison auch zu sozialen Konflikten unter den Spielern kommen. Auch damit muss sich der Trainer beschäftigen und versuchen die Konflikte zu lösen. Dabei ist es entscheidend, dass der Übungsleiter den Konflikt wahrnimmt.

Einzelgespräche oder Gespräche mit Teilen der Mannschaft können hierbei aufschlussreich sein [vgl. Linz 2009, 171].

Erkennt der Trainer Konflikte innerhalb der Mannschaft, hat er zahlreiche Möglichkeiten zur Lösung der Probleme.

Mögliche Strategien der Konfliktlösung:

- Gemeinsame Aussprache der Betroffenen
- Schlichtung durch einen Unbeteiligten Dritten
- Praktische Regelungen schaffen
- Ein Machtwort sprechen
- Gemeinsamkeiten finden bzw. wiederfinden [Linz 2009, 171]

Voraussetzung zur Lösung der Konflikte ist die Bereitschaft der beteiligten Personen. Dabei müssen beide Parteien zunächst den ersten Schritt aufeinander zu machen.

Die Aussprache ist wohl das bekannteste Mittel zur Konfliktlösung. Zunächst sollten sich die beiden streitenden Akteure alleine an einen Tisch setzen, um den Konflikt zu besprechen. Oftmals fehlt es an der nötigen Kommunikation, sodass Konflikte unumgänglich sind.

Können sich die Spieler nicht alleine einigen, wird eine unabhängige dritte Person eingesetzt. Diese muss unbedingt von beiden Parteien für diese Schlichtung als geeignet angesehen werden. Ansonsten fühlt sich eventuell ein Spieler benachteiligt, was zu einer Verschärfung des Konfliktes führt. Die dritte Person kann sowohl der Trainer, als auch der Spielführer, Teambetreuer, Vorstandsmitglied oder eine andere geeignet Person sein [vgl. Linz 2009, 172].

Praktische Regelungen, die vom Trainer getroffen werden, können weiterführend ebenfalls helfen den Konflikt zu lösen. Gemeinsame Übungen im Training oder detaillierte Abmachungen, wer welche Aufgabe übernimmt, können weiterhelfen.

Doch nicht immer bietet die Aussprache die richtige Methode zur Streitschlichtung. Machtworte des Trainers verdeutlichen nicht nur die führende Stellung des Übungsleiters, sondern können dabei helfen, dass die Streitenden den Konflikt ruhen lassen. Doch diese Methode soll nur dann angewandt werden, wenn die Streitenden

sich nicht durch eine gemeinsame Kommunikation vertragen können [vgl. Linz 2009, 173].

Die letzte hier aufgeführte Methode zur Konfliktlösung beschäftigt sich mit der Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten. Gerade in Sportmannschaften gibt es viele Verbindungen zwischen den Spielern. Alle gemeinsam haben gleiche Ziele vor Augen, auf die sie sich konzentrieren sollen. Ebenfalls haben die Spieler ähnliche Interessen, haben ähnliche Dinge erlebt oder gemeinsame Probleme. In Gesprächen gilt es diese Gemeinsamkeiten aufzudecken und die Spieler an diese Verbindung zu erinnern. Dies kann nachhaltig dazu führen, dass sich die Akteure wieder annähern.

## **8. Motivationskonzept der U19-Junioren des Ludwigshafener SC**

Der zweite Teil der Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Erstellung eines Motivationskonzeptes für die U19-Juniorenmannschaft des Ludwigshafener SC. Gemeinsam mit dem Trainer des Teams, Franco de Simone, und dem Jugendkoordinator des Vereines, Marco Deyerling, wurde ein Plan für die Vorbereitungsphase der Saison 2012/2013 erstellt, in dem verschiedene Teambuildingmaßnahmen Platz gefunden haben. Weiterer Bestandteil des Konzeptes ist die praktische Anwendung des ersten, theoretischen Teils dieser Abschlussarbeit. Wie und wann werden welche Ziele vor der Saison vereinbart? Wann wird wer zum Kapitän ernannt? Welche Probleme treten im Vorfeld einer Saison auf und wie kann man diese lösen? Welche kommunikativen Aufgaben hat ein Fußballtrainer konkret vor und während der Saison?

### **8.1 Präsentation des Ludwigshafener SC**

Der Ludwigshafener SC (LSC) wurde 1925 gegründet und ist als Traditionsverein über die Grenzen der Stadt bekannt. Der Fußballsport vom Kindesalter bis in die Aktivität und der Aktivenfußball selbst sind die tragenden Säulen des Vereines. In der Jugendabteilung wird der Verein von Anpfiff ins Leben (AiL) unterstützt. Im September 2007 wurde der Kooperationsvertrag zwischen dem LSC und AiL geschlossen und damit ein Meilenstein in der Jugendförderung gelegt. AiL arbeitet aufbauend auf den Säulen Sport/Schule/Beruf/Soziales und ist mit einem Jugendförderzentrum vor Ort.

Somit werden beim LSC neben den sportlichen Entwicklungen der Kinder auch deren sozialen Kompetenzen großgeschrieben. Alle Jugendspieler werden auf das wahre Leben vorbereitet. Insgesamt werden über 360 Kinder und Jugendliche im Förderzentrum betreut.

Sportlich spielt der LSC mit seinen drei Leistungsmannschaften (U19, U17 und U15) in der Regionalliga. Die Trainer der Leistungsteams werden in Zusammenarbeit mit dem Jugendleiter des LSC, Reiner Holzapfel, ausgewählt. Angestellt sind die Trainer bei AiL. Ausbildungsziel beim LSC ist laut Jugendkoordinator Marco Deyerling „die bestmögliche Ausbildung der Jugendspieler, um die nächste mögliche Stufe zu erreichen“. Letzten Endes soll es gelingen die Jugendspieler so auszubilden, damit die Spieler die Möglichkeit erhalten können, in der Aktivität des Vereins Fuß fassen zu können. Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Aktivenbereich und der U19-Mannschaft ist daher unumgänglich.

## **8.2 Präsentation des Teams**

21 Siege, drei Unentschieden und keine Niederlage. Dazu ein Torverhältnis von 127:23. Die Saison 2011/2012 verlief für die U19-Junioren des LSC sportlich fast reibungslos, der Aufstieg in die Regionalliga wurde perfekt gemacht. Dennoch steht das Team jetzt vor einem Neuaufbau mit neuem Trainer, in einer neuen Spielklasse und mit neuen Spielern.

Marco Ehrenberg betreute die Mannschaft in der vergangenen Saison eindrucksvoll. Sportlich ließ er sehenswerten Offensivfußball spielen und menschlich war die Mannschaft zu jeder Zeit intakt. Treu dem Motto „Elf Freunde müsst ihr sein“ verstanden sich die Spieler auch außerhalb des Platzes und respektierten ihren Trainer. Aufgrund der fehlenden Lizenzstufe und Differenzen zwischen Ehrenberg und den Vereinsverantwortlichen war man gezwungen einen neuen Trainer zu finden. Marco Deyerling bedauerte den Weggang von Ehrenberg und hätte „gerne mit ihm weiter zusammengearbeitet“. Gemeinsam mit den Verantwortlichen des Vereines war schnell ein neuer Trainer gefunden. Mit Franco de Simone fand man einen erfahrenen Übungsleiter aus dem Kreise Ludwigshafen, der schon Aktivenmannschaften in der höchsten Klasse des Südwestdeutschen Fußballverbandes betreute.

### **8.3 Kaderanalyse der U19-Junioren**

Vor der Planung geeigneter Maßnahmen zur Steigerung des Teamgefühls, wurde die Zusammensetzung des Kaders für die Saison 2012/2013 analysiert. Spielberechtigt sind Juniorenspieler der Jahrgänge 1994 und 1995.

13 Spieler des Jahrgangs 1993 verlassen das Team in die Aktivität. Sechs Spieler des Jahrgangs 1994 bleiben der Mannschaft von de Simone treu. Hinzu kommen 13 Spieler aus der U17-Regionalligamannschaft des LSC. In verschiedenen Probetrainingseinheiten wurden weiter vier auswärtige Spieler hinzugewonnen, sodass sich die neue Kaderstärke auf 23 Spieler beläuft. Im Vergleich zur abgelaufenen Saison bedeutet dies ein Zuwachs von zwei Jugendspielern.

Daraus ergibt sich eine folgende Dreiteilung des Kaders:

Jahrgang 1994: 6 Spieler

Jahrgang 1994 (Neuzugänge): 4 Spieler

Jahrgang 1995: 13 Spieler

Gesamter Kader: 23 Spieler

Aus dieser Kaderanalyse lässt sich eine erste zentrale Aufgabe für den neuen Trainer und sein Trainerteam festlegen. Durch die Dreiteilung des Kaders muss es dem Trainerteam um de Simone schon im Vorfeld der Saison gelingen eine Grüppchenbildung zu verhindern und die drei Parteien zusammenzuführen. Gelingt dies nicht vor der Saison, wird es während der Spielzeit sehr schwer, ein Team zu formen.

Verschiedene Maßnahmen werden daher vor der Saison geplant, um den Teamgedanken zu fördern. Folgend werden die Maßnahmen beschrieben und die Ziele für die verschiedenen Aktionen festgelegt.

### **8.4 Saisonvorbereitungsplan**

Die Saison 2012/2013 beginnt für die U19-Junioren des LSC am 01.07.2012. Eine Teambesprechung am Abend eröffnet die Saison, der neue Trainer Franco de Simone beschreibt sein sportliches Konzept, stellt sich der Mannschaft vor und erläutert erste Ziele. Dabei geht es nicht, um eine sportliche Zielsetzung, etwa dem Verbleib in der

Klasse oder dem Mitspielen um die Aufstiegsplätze. Viel mehr setzt er der Mannschaft das Ziel, dass sein Konzept nachhaltig angewandt werden soll. Die erste Teambesprechung wird ebenfalls genutzt, um die bevorstehende Saisonvorbereitung zu besprechen. Ein detaillierter Terminplan wird dem Team schon vor der Besprechung ausgehändigt und wird nun in einer großen Runde besprochen. Wichtig hierbei ist, dass der Trainer auf Fragen und Anregungen der Teammitglieder eingeht. Der Trainer sollte am Ende zwar bestimmen, welche Trainingseinheiten wann stattfinden, wann welches Trainingsspiel sinnvoll ist oder welche Teambuildingmaßnahme wann stattfindet, doch die gesamte Mannschaft soll sich in den Teamsitzungen darüber austauschen. Ziel ist es jedem Spieler zu vermitteln, dass er nicht nur ein Teil der Mannschaft ist, sondern Mitspracherecht in zahlreichen Entscheidungen hat. Gerade in den ersten Sitzungen, muss es dem Trainer gelingen, seinen Führungsstil der Mannschaft zu offenbaren. Gewähre ich dem Team Mitspracherecht oder entscheide ich ganz alleine? Welche Aufgaben übernimmt mein Co-Trainer? Das sind Fragen, mit denen sich der Teamleiter beschäftigen muss.

Sportlich beginnt die Vorbereitungsphase mit der ersten Trainingseinheit am 09.07.2012. Das erste Testspiel findet am 14.07.2012 statt.

Testspiele in der Vorbereitungsphase haben verschiedene Hintergründe. Das Trainerteam übernimmt während der Spiele vor allem analytische Aufgaben. Sowohl im sportlichen Bereich, als auch im Bereich der Sozialkompetenz. Wie verhalten sich die Spieler im Wettkampf? Wie funktioniert die Kommunikation auf dem Spielfeld? Wer übernimmt Führungsaufgaben oder wer fühlt sich noch unsicher? Das Provozieren einer Wettkampfsituation erlaubt dem Trainerteam Einblicke in den jeweiligen Stand in der Vorbereitung. Es gilt die Frage zu klären, welche zentralen Trainingsinhalte aufgegriffen werden müssen, um das Spiel zu perfektionieren.

Die Auswahl der Testspielgegner in der Vorbereitung spielt eine elementare Rolle. Es gibt viele, unterschiedliche Methoden, um die Mannschaft auf die Saison vorzubereiten. Gewinnt ein Team beispielsweise alle Testspiele gegen schwächere Mannschaften, ist das Selbstvertrauen groß, jedoch kann es zu Überheblichkeit bei einzelnen Spielern führen. Auch ist der sportliche Nutzen der Spiele nicht von großer Bedeutung. Die Mannschaft hat zwar alles gewonnen, doch gegen kein Team auf Augenhöhe gespielt. Es gilt eine gesunde Mischung an Gegner zu finden, ein klarer Plan sollte dahinterstehen.

Die Testspielgegner der U19-Mannschaft des LSC steigern sich in ihrem Leistungsvermögen. Es wird nicht nur gegen schwächere Teams gespielt, sondern auch gegen attraktive Gegner aus höheren Spielklassen. Durch seine Erfahrungen und Kontakte im Aktivenbereich hat de Simone auch aus diesem Bereich ausgewählt. So spielt seine Mannschaft im Rahmen eines dreitägigen Trainingslagers zum Beispiel gegen den Verbandsligisten TDSV Mutterstadt.

Nach dem dreitägigen Teamtraining folgen weitere zahlreiche sportliche Einheiten, die unbedingt im Fokus der Vorbereitung stehen sollten. Die Teambuildingmaßnahmen sollen laut de Simone „nur zu gegebener Zeit und auf jeden Fall nicht zu häufig stattfinden“. Zu Viele Maßnahmen fördern auch nicht den Teamgedanken, sondern sind auf Dauer langweilig für die Spieler.

Erst eine Woche nach dem Trainingslager folgt die nächste Maßnahme zum Teambuilding. Nach einem weiteren Testspiel in Geinsheim folgt ein gemeinsames Abendessen. Dies fördert mal wieder nicht nur die Kommunikation im Team, sondern ist auch eine Möglichkeit über sportliche Inhalte zu sprechen. Das vergangene Testspiel ist noch allen Spielern gegenwärtig und kann auf neutralem Boden analysiert werden.

## **8.5 Teamtraining in der Vorbereitungsphase**

Wie bereits in Kapitel 5.2 beschrieben, gibt es zahlreiche Möglichkeiten von Teambuildingmaßnahmen in der Saisonvorbereitung. Gemeinsam mit de Simone und Deyerling wurden verschiedene Maßnahmen in den Vorbereitungsplan der U19-Juniorenmannschaft des LSC integriert. Dabei ist ein dreitägiges Trainingslager im Jugendförderzentrum von AiL am Standpunkt Ludwigshafen der Schwerpunkt der Maßnahmen. Folgend werden die Tagesordnungspunkte dargestellt und der Nutzen erklärt.

Aufgrund terminlicher Überschneidungen gelang es nicht wie gewünscht den TDSV Mutterstadt am letzten Tage des Trainingslagers für ein Testspiel zu gewinnen. Somit beginnt das dreitägige Teamtraining mit dem Spiel gegen die Aktivenmannschaft und die Mannschaft bekommt ihr erstes Saisonhighlight schon zu Beginn. Verliert man das Spiel kann es zu einem ersten Rückschlag der Mannschaft kommen. Die Saison hat noch nicht begonnen und die Spieler haben bereits erstmals verloren.

Deshalb hat de Simone die Aufgabe, die richtigen Ziele für dieses erste Testspiel zu setzen. Jedem Teammitglied muss klar sein, dass man nicht als Favorit ins Spiel geht, sondern verschiedene Lernziele in Angriff nehmen muss. Vor allem im Defensiv-taktischen Bereich muss die Mannschaft geschlossen auftreten, um der Aktivenmannschaft Gegenwehr zu leisten. In diesem Spiel zeigen sich auch erstmals die Mentalitäten der einzelnen Spieler und eventuelle Führungsansprüche von Teammitgliedern.

Tag zwei und drei des Trainingslagers haben sowohl sportliche Inhalte, als auch Schwerpunkte im Teambuilding. Der zweite Tag beginnt bereits um 9:00 Uhr vormittags. Nach einer kurzen Spielanalyse der vergangenen Partie folgt eine kurze Ansprache des Trainers zur weiteren Vorgehensweise während des Trainingslagers. So werden Gruppenaufgaben mit fußballspezifischen Themen vergeben. Am Abend sollen die Ergebnisse der Gruppen in Form von Präsentationen den anderen Teammitgliedern mitgeteilt werden. Die Inhalte der Gruppenaufgaben sind nicht entscheidend. Wichtig ist, dass sich mehrere Spieler gemeinsam Gedanken zu einem Thema machen und diese Gedanken mit Hilfe verschiedener Medien den anderen Spielern verständlich machen. Nicht jeder Spieler ist zum Präsentieren geboren. Durch die gegenseitige Unterstützung soll das Klima in der Mannschaft gelockert werden. Die Aufgabe erleichtert es auch, neue Spieler in die Mannschaft zu integrieren. Die einzelnen Gruppen sollen sich selbst organisieren und sind zeitlich lediglich an den Beginn der Präsentationen gebunden. Wann diese vorbereitet werden liegt an den Gruppen. Während der Trainingseinheiten am Tag, wird es genügend Freiräume geben, um die Themen vorzubereiten. Die Aufgabe beugt auch mögliche Isolierung von Spielern während der Einheiten vor.

Nach den sportlichen Einheiten am Nachmittag, folgt ein gemeinsamer Abend zur Stärkung des Teamgedanken. Zunächst wird gemeinsam gegrillt und zusammen gegessen. Ein ganz wichtiger Schritt, vor allem für den Trainer, um zu erkennen welche Spieler auch außerhalb des Platzes führende Stellungen in der Mannschaft einnehmen. Einige Spieler werden sich mit Sicherheit lautstark immer wieder zu Wort melden, andere ziehen sich lieber zurück. Genau das macht den Reiz für den Trainer aus. Er soll die Persönlichkeiten der Spieler erkennen, nicht nur auf, sondern vor allem auch außerhalb des Platzes.

Nach dem gemeinsamen Essen folgen die Präsentationen. In den Gruppen sollte die Redezeit der Spieler gleichmäßig aufgeteilt sein, sodass es nicht zu Benachteiligungen



kommt. Interessant wird neben der Art und Weise der Vorstellung auch das Verhalten der Spieler während der Präsentation. Anschließend folgt eine gemeinsame Übernachtung im Jugendförderzentrum.

Das dreitägige Trainingslager endet am folgenden Tag mit einer sportlichen Einheit am Vormittag und einer weiteren sehr wichtigen Teambuildingmaßnahme am Nachmittag. Gemeinsam wird ein Klettergarten in der Rhein-Neckar-Region besucht. Ziel ist eine gemeinsame Aktivität, abseits vom Fußball. Die Spieler sollen sich an verschiedenen Stationen gegenseitig unterstützen und lernen, sich auf den Anderen verlassen zu können. Häufig treten Spieler in den Vordergrund, die auf dem Fußballplatz nur Mitläufer sind. Dies stärkt gleichzeitig auch deren Selbstbewusstsein und fördert die Kommunikation untereinander.

## **8.6 Zielsetzung und Wahl des Kapitäns**

Ziele entscheiden häufig über Erfolg oder Misserfolg eines Teams. Nach der SMART-Methode, sollen Ziele verschiedene Eigenschaften aufweisen:

Specific (spezifisch)

Measurable (messbar)

Achievable (erreichbar)

Realistic (realistisch)

Time framed (Zeitraumen)

[vgl. Sven-Alexander]

Die Setzung der Ziele ist eine wesentliche Aufgabe im Vorfeld einer Saison für den Trainer und erfordert ein Höchstmaß an Feingespür für die Mannschaft. Nach der Kennenlern-Phase muss der Coach die Stärken und Schwächen des Teams einordnen und sich am besten ein Bild von der Konkurrenz machen, um sportliche Ziele festzulegen.

Die U19-Junioren des LSC sind in der vergangenen Saison in die Regionalliga aufgestiegen und müssen sich nun neue Ziele setzen. Der neue Trainer de Simone hat es dabei nicht leicht, denn weder kennt er seine eigene Mannschaft, noch die Konkurrenzsituation in der Liga. In den Juniorenklassen herrscht im Fußball eine große Fluktuation, da ein Jugendspieler nur zwei Jahre pro Juniorenklasse (A-G-Junioren) spielen darf.

Für de Simone ist klar, dass er mit dem Team „nicht absteigen und sein sportliches Konzept durchsetzen“ will. Er hat eine eigene Spielphilosophie und versucht diese dem Team anzupassen. Und genau darin besteht seine Zielvorgabe. Er gibt keinen Tabellenplatz vor, sondern weiß, dass die Mannschaft gut abschneidet, wenn sein Konzept nachhaltig verfolgt wird. Dennoch ist es wichtig auch Ziele zu setzen, die überprüft werden können anhand von Ergebnissen beispielsweise. Da es vor der Saison für die Mannschaft von de Simone nicht möglich ist, sich sportlich in die Liga einzuordnen, gilt es zu gegebener Zeit während der Saison neue Ziele zu setzen. Dabei ist entscheidend, dass diese ständig auf die Gegebenheiten angepasst werden und nicht starr sind.

Vor der Saison werden nicht nur Ziele für die gesamte Mannschaft gesetzt, sondern auch für einzelne Spieler oder einzelne Teile des Teams. Dies ist notwendig, um jedem Akteur seinen Stellenwert in der Mannschaft zu verdeutlichen. Ziele für einzelne Spieler können zum Beispiel die Verbesserung fußballspezifischer Fähigkeiten sein. Die Verbesserung der Ballkontrolle mit dem schwachen Fuß zum Beispiel. Doch nicht nur sportliche Ziele sind hierbei wichtig. Schulische oder berufliche Erfolge können vom Trainer ebenfalls erwartet werden. Denn nur wer auch im privaten Umfeld für Erfolge sorgt und zufrieden ist, wird auf dem Fußballplatz Erfolge erzielen. Die Zusammenarbeit zwischen dem LSC und Anpfiß-ins-Leben kommt de Simone hierbei zu Gute. So kann er besser kontrollieren, welchen beruflichen Weg seine Spieler einschlagen.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Trainers vor der Saison ist die Wahl des Mannschaftskapitäns. Häufig wird die Aufgabe an die Spieler, beziehungsweise Teile des Teams delegiert. De Simone hat sich dazu entschieden den Kapitän unmittelbar vor dem ersten Saisonspiel gemeinsam mit seinem Co-Trainer auszuwählen. Dabei beobachtet er, vor allem in der Vorbereitung, das Verhalten der Spieler in unterschiedlichen Situationen und macht seine Entscheidung nicht von vergangenen Erfolgen oder Bekanntheitsgrad der Spieler abhängig. Die Chance aller Spieler ist zunächst gleich, auch die Position auf dem Spielfeld spielt laut de Simone „keine Rolle“. Häufig werden Kapitäne nach ihrer Position auf dem Platz ausgewählt. Zentrale Positionen werden bevorzugt von Kapitänen belegt, da die Reichweite zu allen Spielern am geringsten ist. Beachtete man jedoch, dass die Aufgaben des Teamkapitäns nicht nur auf, sondern vor allem auch neben dem Platz stattfinden ist es eine logische Konsequenz, dass de Simone die Entscheidung davon unabhängig trifft.

Nach der Wahl zum Kapitän wird die Entscheidung erst dem Spieler unter vier Augen und dann der Mannschaft mitgeteilt. Das Team hat nachfolgend die Aufgabe den Spielerrat zu wählen. Dieser Mannschaftsrat hat die Aufgabe den Kapitän bei seinen Aufgaben zu unterstützen. Auch regelmäßige Treffen zwischen Kapitän und Trainerteam bzw. zwischen Kapitän, Trainerteam und Mannschaftsrat sind während der Saison angedacht. Hierbei werden Probleme und Lösungsvorschläge diskutiert.

## **9. Erfolgsfaktoren der emotionalen Teamführung**

Die emotionale Teamführung ist ein Werkzeug von Trainern zahlreicher Teamsportarten in der heutigen Zeit. Auf den Fußballsport bezogen gibt es viele Vorreiter auf den Trainerbänken, die diese Führungsmethode schon länger anwenden und Erfolge erzielen.

Nachfolgend werden die Besonderheiten der emotionalen Teamführung aufgezählt und die Schlüsselfaktoren zum Erzielen des Erfolges beschrieben:

### *Motivation – Der Antrieb zum Erfolg:*

Fußballtrainer haben die Aufgaben, ein Team zu formen, Krisen zu bewältigen und positive Phasen zu nutzen, um dauerhaft erfolgreich zu arbeiten. Neben den fußballspezifischen Fähigkeiten gilt es, der Mannschaft auch im Bereich der Sozialkompetenz, wertvolle Inhalte zu vermitteln. Für den Trainer ergeben sich im Verlauf einer Saison zahlreiche Zeitpunkte, um Maßnahmen zur Steigerung der Motivation zu ergreifen. Dabei ist jedoch entscheidend, dass sich die Spieler auch alleine motivieren können. Denn dauerhaft kann ein Team nur dann erfolgreich sein, wenn sich jeder einzelne Spieler auch alleine auf die Spiele vorbereiten kann. Der Trainer gibt nur den Anstoß zur Motivation und ist für diese nur kurzfristig zuständig. Langfristig überwiegt die intrinsische Motivation, die vom Trainer nicht gesteuert werden kann.

### *Teambuildingprozess:*

Vor allem in der Saisonvorbereitung werden häufig Teambuildingmaßnahmen durchgeführt. Dies erleichtert nicht nur die Integration von neuen Spielern, sondern fördert nachhaltig die Kommunikation in der Mannschaft. Ziel ist es eine Aktivität zu finden, die nichts mit dem Fußball zu tun hat, damit sich die Spieler auch privat näher

kennenlernen. Beispiele für diese Maßnahmen sind Besuche im Klettergarten, Kanufahrten, gemeinsame Übernachtungen, Spielabende oder Vertrauensspiele im Rahmen von Trainingseinheiten.

Doch nicht nur vor der Saison sind die Maßnahmen sinnvoll und nützlich. Auch während der Saison, können die Maßnahmen eine deutliche Leistungssteigerung bewirken. Fußball ist ein Teamsport, bei dem die einzelnen Akteure voneinander profitieren können. Dies gelingt aber nur, wenn auch der Rahmen für eine Mannschaft geschaffen ist und nicht einzelne Grüppchen aufgebaut werden.

#### *Kommunikative Maßnahmen:*

Sowohl unter der Woche, als auch am Spieltag selbst stehen dem Trainer zahlreiche kommunikative Maßnahmen zur Motivation der Mannschaft zur Verfügung. Während der Woche geht es vor allem um die Analyse des vergangenen Spiels. Dabei können Einzelgespräche, Teamgespräche oder Gespräche mit einzelnen Mannschaftsteilen durchgeführt werden. Wichtig ist, dass der Trainer ein Gleichgewicht aus Lob und Kritik findet und nicht jeden Spieler gleich anpackt. Jeder Akteur ist individuell und fordert dadurch eine individuelle Behandlung. Dies kann dem Trainer nur gelingen, wenn er sich ein genaues Bild seiner Spieler gemacht hat.

Auch die Vorbereitung auf den nächsten Gegner ist eine kommunikative Aufgabe des Trainers während der Trainingswoche. Durch Beobachtungen des Gegners wird eine Stärken/Schwächen-Analyse erstellt und dem Team präsentiert. Wichtig bei der Spielvorbereitung ist es die eigenen Stärken immer wieder in den Vordergrund zu rücken. Ziel soll es sein dem Gegner das eigene Spiel aufzuzwingen und sich nicht zu sehr auf die Stärken des Gegners zu konzentrieren.

Am Spieltag selbst geht es vor allem um Aufgaben im Bereich der Motivation. Die sportliche Vorbereitung auf das Spiel ist abgeschlossen. Der Trainer entscheidet über Zeitpunkt, bzw. Art und Weise der Ansprache vor dem Spiel. Die Art und Weise ist immer abhängig von dem bevorstehenden Spiel und der Bedeutung dieser Partie. Häufig arbeiten Trainer mit einer positiven Stimulierung der Gefühle (Emotionalisierung), um vergangene Erfolgsmomente in die Köpfe der Spieler zu manifestieren.

Während des Spiels ist der Trainer zwar abhängig von der Leistung seiner Spieler, doch kann er immer noch Einfluss auf das Spielgeschehen nehmen. Zum einen über

Anweisungen vom Spielfeldrand. Dabei ist entscheidend, dass der Trainer sachlich und nicht emotional handelt. Gerade in der Schlussphase einer Begegnung gilt es klaren Kopf zu bewahren. Der Einfluss auf das Spielgeschehen steigt mit Beginn der Halbzeitpause. 15 Minuten Zeit bleiben dem Coach Änderungen vorzunehmen, eventuelle Auswechslungen durchzuführen und die Spieler neu zu motivieren.

Auswechslungen während dem Spiel helfen nicht nur dabei neuen Schwung zu bringen. Auf die Ersatzspieler kann der Trainer während des gesamten Spiels direkt Einfluss nehmen, mit ihnen kommunizieren und klare Anweisungen geben.

#### *Krisenmanagement im Fußball:*

Bringen die genannten Faktoren nachhaltig keinen Erfolg, kann diese Situation neben sportlichen Krisen auch zu sozialen Krisen in der Mannschaft führen. Der Trainer hat dann die Aufgabe, die Krisen zu erkennen, die Gründe zu analysieren und die betroffenen Spieler an einen Tisch zur Aussprache zu bringen. Es ist wichtig, dass es in einem Team so wenig Reibereien wie nur möglich gibt. Denn nachhaltig sollen sich die Akteure in ihren Stärken ergänzen und sich nicht durch gegenläufige Handlungen blockieren. Für den Trainer gibt es mehrere Möglichkeiten zur Lösung von Konflikten. Abhängig von der Art des Konfliktes ist es sinnvoll oder eben nicht, sich selbst einzumischen. Trainer fungieren häufig als Streitschlichter oder setzen andere Personen gezielt in dieser Funktion ein.

Gerade im Vorfeld einer Saison besteht die Aufgabe des Trainers darin, die Mannschaft zu einem Ganzen zu formen. Häufig werden bestehende Teams durch Neuzugänge ersetzt oder bedeutende Persönlichkeiten verlassen den Verein. Dann gilt es Grüppchenbildungen zu verhindern, um eine bestmögliche Integration der neuen Spieler zu ermöglichen.

# Literaturverzeichnis:

Barth, Rüdiger/ Kluin, Katharina/ Loehr, Wigbert (2012): Wunder mit System. In: Stern 18/2012. 36-48.

Bedürfnishierarchie:

[www.google.de/imgres?q=bed%C3%BCrfnispyramide+maslow&um=1&hl=de&sa=N&biw=1280&bih=923&tbn=isch&tbnid=6cqr11BSQDBTfM:&imgrefurl=http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html&docid=T0fQKmBhwhA8HM&imgurl=http://www.sdi-research.at/tl\\_files/pics/lexikon/Maslow-Pyramide.gif&w=500&h=343&ei=EIXET6\\_IHOr74QSunb2OCg&zoom=1](http://www.google.de/imgres?q=bed%C3%BCrfnispyramide+maslow&um=1&hl=de&sa=N&biw=1280&bih=923&tbn=isch&tbnid=6cqr11BSQDBTfM:&imgrefurl=http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html&docid=T0fQKmBhwhA8HM&imgurl=http://www.sdi-research.at/tl_files/pics/lexikon/Maslow-Pyramide.gif&w=500&h=343&ei=EIXET6_IHOr74QSunb2OCg&zoom=1) (Stand 29.05.12)

Berufsfeld des Trainers: [www.77.am/index.php/content/view/Das-Berufsfeld-des-Trainers/208/](http://www.77.am/index.php/content/view/Das-Berufsfeld-des-Trainers/208/) (Stand 01.06.2012)

Breuer, Finn (2006): Präsentation Motivation.

URL: [www.iwi.uni-hannover.de/lv/060728\\_Breuer\\_Motivation.pdf](http://www.iwi.uni-hannover.de/lv/060728_Breuer_Motivation.pdf) (Stand: 29.05.12)

DFB-Motivation: [www.training-wissen.dfb.de/index.php?id=518653](http://www.training-wissen.dfb.de/index.php?id=518653) (Stand: 23.06.2012)

DVCT-Kompetenzmodell: [www.dvct.de/training/kompetenzmodell-trainer/](http://www.dvct.de/training/kompetenzmodell-trainer/) (Stand 05.06.2012)

Eberspächer, Hans (2007): Mentales Training. Das Handbuch für Trainer und Sportler. München.

Edelmann, Walter: Intrinsische und extrinsische Motivation.

URL: [www.eduhi.at/dl/Motivation.pdf](http://www.eduhi.at/dl/Motivation.pdf) (Stand: 29.05.12)

Farbwirkungen: [www.farbenundleben.de/farbwirkung/farbwirkung\\_psychisch.htm](http://www.farbenundleben.de/farbwirkung/farbwirkung_psychisch.htm) (Stand 31.05.2012)

Fischl, Bernd (2000): Führungsstile.

URL: [www.fib-seminare.de/pdf/fuehrungsstile\\_05\\_2000.pdf](http://www.fib-seminare.de/pdf/fuehrungsstile_05_2000.pdf) (Stand 11.06.2012)

Focus-Interview (2012): Interview mit Joachim Löw vor der Fußball-Europameisterschaft 2012.  
URL: [www.focus.de/sport/fussball/interview-mit-joachim-loew-vor-der-em-2012-die-kabinenansprache-vor-dem-spiel-ueberbewertet\\_aid\\_754599.html](http://www.focus.de/sport/fussball/interview-mit-joachim-loew-vor-der-em-2012-die-kabinenansprache-vor-dem-spiel-ueberbewertet_aid_754599.html) (Stand: 17.06.2012)

Grundlagen der Unternehmensführung: [www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Download/Kapitel\\_5\\_Diskussionsfragen.pdf](http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Download/Kapitel_5_Diskussionsfragen.pdf) (Stand 14.06.2012)

Haberland, Sebastian (2009): Führungsstile.  
URL: [www.suite101.de/article/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin-a65789](http://www.suite101.de/article/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin-a65789) (Stand 11.06.2012)

Hatje, Tobias/Barth, Petra: Schneller traben im Takt.  
URL: [www.fitforfun.de/sport/laufen/lauftipps/laufen-mit-musik/laufen-und-musik\\_aid\\_4142.html](http://www.fitforfun.de/sport/laufen/lauftipps/laufen-mit-musik/laufen-und-musik_aid_4142.html) (Stand: 25.05.2012)

Heibel, Marco (2009): Die Reiss-Methode.  
URL: [www.netzathleten.de/Sportmagazin/Body-Soul/Die-Reiss-Methode/8257480882274900199/head](http://www.netzathleten.de/Sportmagazin/Body-Soul/Die-Reiss-Methode/8257480882274900199/head) (Stand 30.05.2012)

Hellmann, Horst (2012): Jürgen Klopp – Motivation in Person.  
URL: [www.hellmann-reiss-profile.de/news/juergen-klopp-%E2%80%93-motivation-in-person\\_\\_31.htm](http://www.hellmann-reiss-profile.de/news/juergen-klopp-%E2%80%93-motivation-in-person__31.htm) (Stand 30.05.2012)

Herzberg-Modell: [www.managerseminare.de/Tools/Das-Zwei-Faktoren-Modell-nach-Herzberg,158226](http://www.managerseminare.de/Tools/Das-Zwei-Faktoren-Modell-nach-Herzberg,158226) (Stand 29.05.12)

Kobzina, Monika: Kommunikationsmodelle: „Das Nachrichtenquadrat“.  
URL: [www.wiso.boku.ac.at/uploads/media/Schulz\\_KommPr%C3%A4sentation.pdf](http://www.wiso.boku.ac.at/uploads/media/Schulz_KommPr%C3%A4sentation.pdf) (Stand: 07.05.2012)

Kommunikationsquadrat: [www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71) (Stand 29.05.2012)

Kramer, Jörg (2011): Das System Klopp.  
URL: [www.spiegel.de/spiegel/print/d-77962952.html](http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-77962952.html) (Stand: 04.07.2012)

Kühn, Sebastian (2011): Klopp, Tuchel, Dutt – Die Speerspitze der neuen Trainergeneration.

URL: [www.suite101.de/article/klopp-tuchel-dutt--die-speerspitze-der-neuen-trainergeneration-a101060](http://www.suite101.de/article/klopp-tuchel-dutt--die-speerspitze-der-neuen-trainergeneration-a101060) (Stand 28.06.2012)

Laganda: [www.laganda.de/](http://www.laganda.de/) (Stand 09.07.2012)

Laganda-Vorbereitungsphase: [www.laganda.de/sport\\_team\\_zeitpunkte.php](http://www.laganda.de/sport_team_zeitpunkte.php) (Stand: 09.07.2012)

Laganda-Teamtraining: [www.laganda.de/sport\\_team\\_bsp.php](http://www.laganda.de/sport_team_bsp.php) (Stand: 09.07.2012)

Lewin Führungsstile:

[www.leadion.de/artikel.php?artikel=0476](http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0476) (Stand 11.06.2012)

Linz, Lothar (2009): Erfolgreiches Teamcoaching. Ein Team bilden. Ziele definieren. Konflikte lösen. Aachen.

Magath's Führungsstil (2010): [www.ftd.de/sport/fussball/1bundesliga/news/:schalke-coach-magath-verteidigt-fuehrungsstil/50158630.html](http://www.ftd.de/sport/fussball/1bundesliga/news/:schalke-coach-magath-verteidigt-fuehrungsstil/50158630.html) (Stand 11.06.2012)

Mangelnde Kommunikation:

[www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1202/News/huub-stevens-beklagt-mangelnde-kommunikation-schalke-04-spieler-kritik-typen.html](http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1202/News/huub-stevens-beklagt-mangelnde-kommunikation-schalke-04-spieler-kritik-typen.html) (Stand 29.05.2012)

Mannschaftssitzung planen (2011):

[www.fussballtraining.de/trainingstipps/mannschaftssitzung-planen-und-durchfuehren/2666](http://www.fussballtraining.de/trainingstipps/mannschaftssitzung-planen-und-durchfuehren/2666) (Stand 09.06.2012)

Mattes, Katarina: Anreiz und Motivationstheorien.

URL: [www.sse08.pbworks.com/f/mattes\\_sse08\\_final.pdf](http://www.sse08.pbworks.com/f/mattes_sse08_final.pdf) (Stand 29.05.12)

Mayer, Claudius (2009): Zettel-Ewald – die tz lüftet sein Geheimnis.

URL: [www.tz-online.de/sport/fussball/tsv-1860/zettel-ewald-lueftet-sein-geheimnis-417380.html](http://www.tz-online.de/sport/fussball/tsv-1860/zettel-ewald-lueftet-sein-geheimnis-417380.html) (Stand: 22.06.2012)

Motiv Definition: [www.lexikon.stangl.eu/335/motiv/](http://www.lexikon.stangl.eu/335/motiv/) (Stand: 29.05.12)



Motivation: Definition: [www.tu-chemnitz.de/phil/imf/professuren/elearning/studentenprojekte/motivation/definiti.htm](http://www.tu-chemnitz.de/phil/imf/professuren/elearning/studentenprojekte/motivation/definiti.htm)  
(Stand: 18.06.2012)

Musik als Motivationsfaktor (2012): <http://www.rp-online.de/sport/fussball-em/alles-zum-dfb-team/dfb-team-braucht-cds-1.2867368> (Stand: 14.06.2012)

Peters, Bernhard/ Herrmann, Hans-Dieter/ Müller-Wirth, Moritz (2008): Führungsspiel. Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen. Nutzen Sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports. München.

Reimann, Gerd: Teambildung und Teamentwicklung  
URL: [www.pogs.uni-potsdam.de/media/pogs/epe/EPE\\_Teamentwicklung\\_20110610.pdf](http://www.pogs.uni-potsdam.de/media/pogs/epe/EPE_Teamentwicklung_20110610.pdf) (Stand 08.06.2012)

Sven-Alexander: Ziele richtig setzen mit der SMART-Methode.  
URL: [www.beyourbest.de/ziele/ziele-richtig-setzen/](http://www.beyourbest.de/ziele/ziele-richtig-setzen/) (Stand: 03.07.2012)

Teambuilding-Sandhausen: [www.svs1916.de/teambuildungsmassnahme-ein-voller-erfolgstrainingsplan-35718.html](http://www.svs1916.de/teambuildungsmassnahme-ein-voller-erfolgstrainingsplan-35718.html) (Stand: 26.06.2012)

Vaitl, Dieter: [geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/3693/pdf/Vaitl\\_GU\\_39\\_06.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/3693/pdf/Vaitl_GU_39_06.pdf) 8  
(Stand 12.06.2012)

Von Sportlern lernen (2010): [www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-672014.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-672014.html) (Stand 04.06.2012)

Wolf, David: Führung im 21. Jahrhundert  
URL: [www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-im-21-jahrhundert-weg-von-der-hierarchie-hin-zur-selbstreflexion/](http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-im-21-jahrhundert-weg-von-der-hierarchie-hin-zur-selbstreflexion/) (Stand 11.06.2012)

Zivcic, Tomas (2011): Der kompetente Fußballtrainer: Moderne Arbeits- und Sichtweisen. Leer.

# **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ludwigshafen, 19.07.2012

Timo Muser